



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA  
OSTRAVA EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti

An Analysis of an Employee Remuneration System in a Selected Company

Student:

Bc. Kristyna Švejnová

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Věra Válková, MBA

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Kristyna Švejnová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T037 Management  
Téma: **Analýza systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti**  
**Analysis of Employee Remuneration System in a Selected Company**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska odměňování zaměstnanců
  3. Charakteristika vybrané společnosti
  4. Analýza současného systému odměňování zaměstnanců ve vybrané společnosti
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratek  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.  
HORVÁTHOVÁ Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3779-5.  
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Věra Válková, MBA**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016

  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty



„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohu č. 1. danou mi k dispozici, jsem samostatně doplnila“.

V Ostravě dne 20. 4. 2016

  
.....  
Bc. Kristyna Švejnová

## **Poděkování**

Chtěla bych v první řadě poděkovat vedoucí mé diplomové práce, paní Mgr. Věře Válkové, MBA, za odborné rady, připomínky a čas, který mi věnovala. Dále také společnosti HP trend s.r.o. za ochotu a poskytnutí informací, především pak paní Ing. Světlaně Zdařilové, za ochotnou spolupráci. V poslední řadě také všem, kteří mě během zpracování této bakalářské práce trpělivě podporovali.

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>METODIKA DIPLOMOVÉ PRÁCE .....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>TEORETICKÁ VÝCHODISKA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ .....</b>	<b>6</b>
3.1	Terminologie.....	6
3.2	Systém odměňování .....	6
3.2.1	Smysl systému odměňování .....	6
3.2.2	Cíle systému odměňování .....	7
3.2.3	Prvky systému odměňování.....	7
3.2.4	Faktory systému odměňování.....	10
3.3	Strategie odměňování.....	11
3.3.1	Obsah strategie odměňování .....	12
3.4	Politika systému odměňování .....	12
3.4.1	Cíle politiky odměňování .....	13
3.4.2	Principy politiky odměňování .....	13
3.5	Mzdovotvorné faktory a determinanty odměňování.....	14
3.5.1	Vnitřní mzdovotvorné faktory .....	14
3.5.2	Vnější mzdovotvorné faktory .....	14
3.5.3	Determinanty odměňování .....	15
3.6	Mzdové struktury .....	15
3.6.1	Stupňovité mzdové struktury.....	15
3.6.2	Širokopásmové mzdové struktury .....	16
3.6.3	Struktury skupin (druhů) kariéry.....	16
3.6.4	Struktury skupin (druhů) prací .....	16
3.6.5	Mzdové bodové stupnice.....	16
3.7	Mzdové formy .....	16
3.7.1	Časová (základní) mzda .....	17
3.7.2	Úkolová mzda.....	17
3.7.3	Podílová (provizní) mzda .....	18
3.7.4	Mzdy za očekávané výsledky práce .....	18
3.7.5	Mzdy za znalosti a dovednosti .....	18
3.7.6	Mzdy za přínos .....	19
3.7.7	Dodatkové mzdové formy .....	19
3.8	Hodnocení práce .....	20
3.8.1	Cíle hodnocení práce .....	20
3.8.2	Postup hodnocení práce .....	20
3.8.3	Metody hodnocení práce .....	21
3.9	Celková odměna.....	22
3.9.1	Vzdělávání a rozvoj.....	23
3.9.2	Pracovní prostředí.....	24
3.10	Zaměstnanecké výhody .....	26
3.10.1	Cíle zaměstnaneckých výhod .....	26

3.10.2	Přínosy zaměstnaneckých výhod.....	26
3.10.3	Skupiny zaměstnaneckých výhod .....	27
3.10.4	Financování zaměstnaneckých výhod .....	28
3.10.5	Cafeteria systém .....	28
<b>4</b>	<b>Charakteristika vybrané společnosti.....</b>	<b>30</b>
<b>4.1</b>	<b>Předmět podnikání společnosti.....</b>	<b>30</b>
<b>4.2</b>	<b>Organizační struktura .....</b>	<b>31</b>
4.2.1	Úsek generálního ředitele .....	31
4.2.2	Představitel managementu pro QMS a EMS.....	32
4.2.3	Obchodní úsek .....	32
4.2.4	Technický úsek.....	33
4.2.5	Výrobní úsek .....	33
4.2.6	Ekonomický úsek .....	33
4.2.7	Úsek řízení jakosti .....	34
<b>4.3</b>	<b>Pracovní řád .....</b>	<b>34</b>
4.3.1	Pracovní doba .....	34
4.3.2	Dovolená .....	35
4.3.3	Mzda .....	35
4.3.4	Překážky v práci .....	35
<b>4.4</b>	<b>Zaměstnanci .....</b>	<b>36</b>
4.4.1	Hodnocení zaměstnanců.....	37
<b>4.5</b>	<b>Složky mzdy.....</b>	<b>37</b>
4.5.1	Pohyblivá složka mzdy .....	37
<b>4.6</b>	<b>Firemní benefity.....</b>	<b>39</b>
<b>4.7</b>	<b>Fluktuace .....</b>	<b>41</b>
<b>4.8</b>	<b>Analýza metodou písemného dotazování.....</b>	<b>42</b>
<b>4.9</b>	<b>Shrnutí výsledků metody písemného dotazování.....</b>	<b>56</b>
<b>5</b>	<b>Návrhy a doporučení.....</b>	<b>58</b>
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>62</b>

# 1 ÚVOD

Každá společnost je velmi specifická a tvoří jedinečný celek. Povaha práce, materiální, finanční a především lidské zdroje jsou v každé společnosti různorodé a rozlišné. Systém odměňování je vytvořen na míru u každé organizace, tak aby odpovídal nejen potřebám společnosti, ale také potřebám jejich zaměstnanců. Společnost má širokou škálu způsobů, jak a na základě čeho své zaměstnance oceňovat. Odměňování zaměstnanců je jeden z nejúčinnějších motivačních faktorů zaměstnanců, proto je propracovanost a vytvoření kvalitního systému odměňování jednou z velmi významných činností personálního útvaru společnosti.

Vzácnost lidského zdroje neustále roste, proto by oproti ostatním zdrojům, například materiálním, měla být lidskému faktoru věnována mimořádná pozornost. Jednou z předností zaměstnanců je vytvářet inovace, které jsou pro společnosti potřebné a napomáhají ke zvyšování konkurenceschopnosti. Lidské zdroje tak tvoří jedinečný intelektuální kapitál, který je důležité řídit co nejefektivněji. (Dvořáková, 2007)

Cílem této diplomové práce je analyzovat systém odměňování ve společnosti HP trend s.r.o. a následně na základě této analýzy a z ní zjištěných informací a poznatků, navrhnout řešení pro vylepšení stávajícího systému odměňování.

V první části této diplomové práce budou popsána teoretická východiska problematiky odměňování. Taktéž zde budou blíže rozvedena témata, jako systém odměňování, dále strategie odměňování, politika systému odměňování, následně mzdovotvorné faktory, mzdové struktury, mzdové formy, hodnocení práce, v neposlední řadě pak také celková odměna a zaměstnanecké výhody.

V praktické části bude přiblížena analyzovaná společnost. Popis se bude skládat z předmětu podnikání společnosti, stručné historie a taktéž strategie společnosti. Další podkapitola bude věnována organizační struktuře společnosti, včetně činností a zodpovědností jednotlivých úseků. V kapitole o charakteristice společnosti bude blíže rozveden stávající pracovní řád a objasněny skutečnosti, jako pracovní doba, dovolená a mzda. Následující kapitola bude věnována zaměstnancům a jejich rozložení v úsecích.

K bližší analýze společnosti bude využito dokumentů poskytnutých společností, rozhovorů s personální pracovníci společnosti HP trend s.r.o. a následně metody písemného dotazování,

tedy dotazníku. Výsledky obou analýz budou vyhodnoceny do přehledných tabulek, grafů a následně interpretovány. Zjištěné informace z analýzy budou využity k vypracování návrhů a doporučení, které by mohly stávající systém odměňování ve společnosti HP trend s.r.o. vylepšit.

## **2 METODIKA DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Cílem této diplomové práce je analyzovat systém odměňování ve společnosti HP trend s.r.o. a následně na základě této analýzy a z ní zjištěných informací a poznatků, navrhnout řešení pro vylepšení stávajícího systému odměňování.

K dosažení tohoto cíle je využito tří kroků:

### **Zpracování teoretických východisek odměňování zaměstnanců**

Teoretická východiska budou sepsána dle české a zahraniční odborné literatury, aby tak mohl vzniknout kvalitní základ pro praktickou část.

### **Analyzování současného stavu odměňování zaměstnanců společnosti HP trend s.r.o.**

Analytická část bude tvořena získáním informací, na základě rozhovorů s personální pracovníci, zaměřeným na dosavadní fungování společnosti a na způsob odměňování. Dále na základě metody písemného dotazování, jejíž cílem bude zjistit spokojenost, popřípadě nespokojenost se stávajícím systémem odměňování. Třetím zdrojem získání informací pro analýzu, bude využití dokumentů poskytnutých danou společností.

### **Vypracování návrhů a doporučení ke zlepšení stávajícího systému odměňování na základě poznatků z analýzy**

Vyhodnocení analýzy proběhne na základě poskytnutých dokumentů, dotazníků a rozhovorů. K tomuto vyhodnocení bude využito přehledných grafů a tabulek, které budou následně interpretovány. Na základě těchto vyhodnocení budou návrhy a doporučení sepsány, tak aby byly využitelné, ku prospěchu společnosti HP trend s.r.o. a taktéž zaměstnanců.

## 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ

### 3.1 Terminologie

#### a) Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je velmi široký pojem, zařadit zde lze nejen mzdu neboli plat, ale také jiné mzdové odměny. Můžeme zde zahrnout povýšení, formální uznání a jiné zpravidla nepeněžní formy zaměstnaneckých výhod. Tyto zaměstnanecké výhody jsou poskytovány zaměstnanci nezávisle na pracovním výkonu, který podává. Okolnosti a věci, které nejsou zcela samozřejmými například nadstandartní vybavení kanceláře a vzdělávání, se řadí mezi odměny také. Opomíjeny by neměly být také nehmotné odměny jako radost z práce, účast na zajímavých aktivitách, pocit úspěšnosti, postavení ve společnosti, budování kariéry a jiné. Hmotné a nehmotné odměny pak společně tvoří tzv. celkovou odměnu. (Koubek, 2008)

#### b) Mzda a plat

Výraz plat se používá především ve spojení s organizacemi napojenými na státní či jiný veřejný rozpočet, ať už plně nebo částečně. Plat je určen platovým výměrem.

Mzda je užívána v podnikatelské sféře. Je sjednaná v kolektivní, pracovní či jiné smlouvě – mzdovým výměrem nebo vnitřním předpisem. Tento výraz se také využívá pro neziskové organizace. **V této diplomové práci je analyzována společnost z podnikatelské sféry, proto nadále jen mzda.** (Čopíková, Horváthová, 2010)

Mzda je tedy peněžní nebo naturální plnění, které je zaměstnanci poskytováno zaměstnavatelem za práci, kterou odvedl. (Sakslová, Šimková, 2013)

### 3.2 Systém odměňování

Do systému odměňování řadíme způsob, jakým se stanovují platy, mzdy, zaměstnanecké výhody a další formy peněžního i nepeněžního odměňování.

#### 3.2.1 Smysl systému odměňování

- Odměnit zaměstnance podle vytvářené hodnoty,
- odměnit zaměstnance v souvislosti s tím, jak moc si jich organizace cení,
- zdůraznit, co je důležité z hlediska chování a výsledků odměnou,



- získat a udržet si kvalitní pracovníky,
- motivovat zaměstnance a získat si oddanost a angažovanost,
- vytvořit kulturu vysokého výkonu.

(Čopíková, Horváthová, 2010)

### **3.2.2 Cíle systému odměňování**

Spokojený zaměstnanec je ochoten akceptovat i vyšší požadavky na kvalitu i kvantitu svého výkonu. Spokojen by měl být nejen s prací, ale také se systémem řízení, objektivním oceněním a vnitřním klimatem. Zaměstnanec by měl pocítit rovnost mezi požadavky organizace a vlastními očekáváními. (Měrtlová, 2014)

Mezi cíle řadíme :

#### **a) Motivaci**

Systém odměňování je důležitý při získávání a udržení zaměstnanců. Potencionální zaměstnanci si vybírají mezi jednotlivými společnostmi a srovnávají odměňování v těchto společnostech. Systém odměňování by měl také být srovnatelný s úsilím zaměstnance projeveném během pracovní aktivity. Při splnění tohoto cíle je také brán zřetel na ekonomickou situaci společnosti.

#### **b) Spravedlnost**

Zaměstnanci by měli být odměňováni podle dosažených zásluh. Zaměstnanci na stejné úrovni by neměli nabýt pocitu, že jsou vůči svým spolupracovníkům v nevýhodě. Rozdíly v odměňování tak musí být jasně pochopitelné, dobře zdůvodněné a diferenciací tudíž oprávněná.

#### **c) Transparentnost**

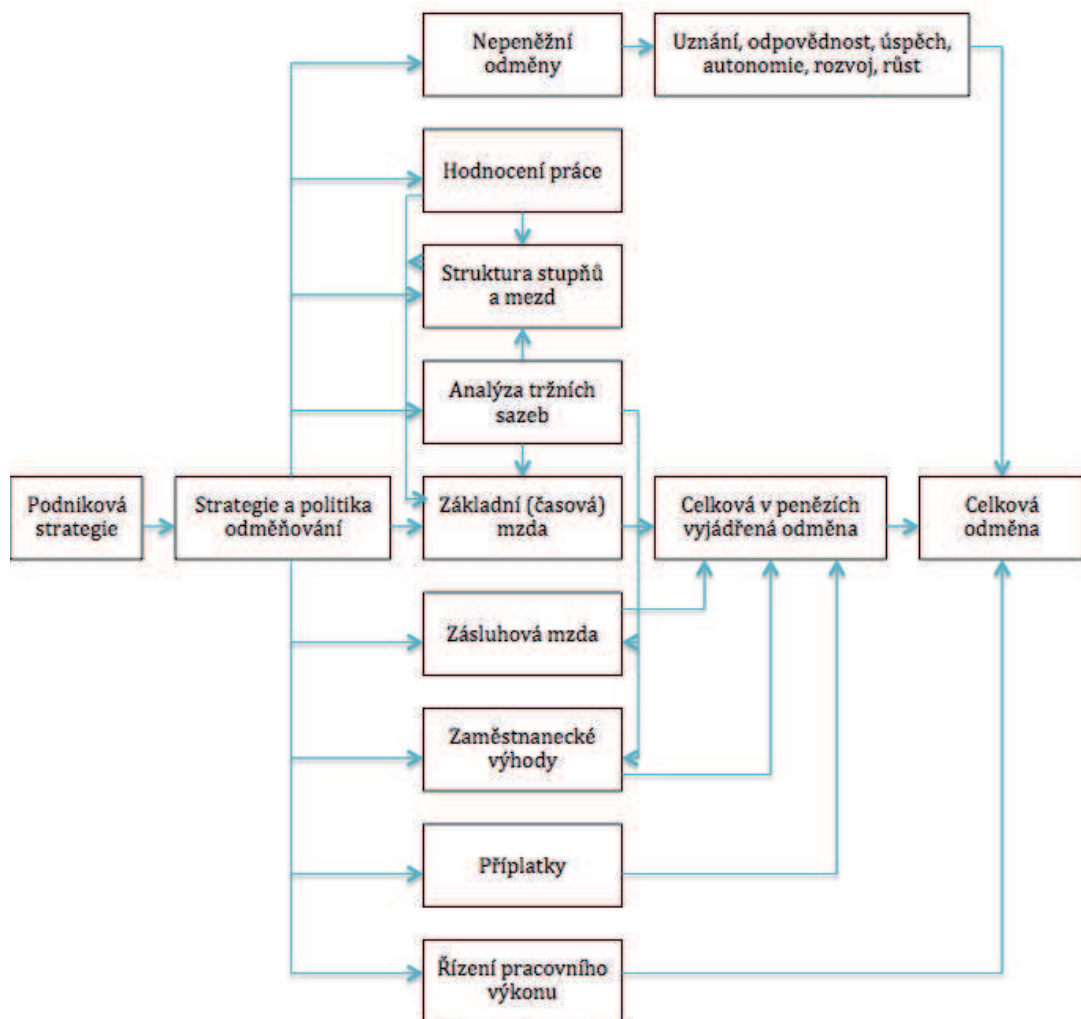
Mechanismy systému odměňování musí být známy a pochopitelné všem zaměstnancům. Systém odměňování by měl být jednoduchý, nejen proto, aby byl lehce pochopitelný, ale také z toho důvodu, aby se společnost vyvarovala možným chybám v udělování odměn.

(Čopíková, Horváthová, 2010)

### **3.2.3 Prvky systému odměňování**

Systém odměňování obsahuje dle Armstronga (2009) množství prvků, které jsou vzájemně provázány vztahy, viz obrázek 3.1.

Obrázek 3.1: Prvky systému odměňování



Zdroj: vlastní zpracování

#### a) Podniková strategie

Strategie určuje cíle společnosti a rozlišuje hnací síly, které zahrnují výkon, ziskovost, produktivitu, inovace, službu zákazníkům, kvalitu, cenu a náklady a potřebu uspokojit strany do společnosti zainteresované.

#### b) Strategie a politika odměňování

Politika odměňování společnosti se zabývá úrovní peněžních odměn, uplatňován zásady stejné odměny za práci stejné hodnoty, flexibilní zaměstnanecké výhody, šetření tržních sazeb a hodnocení práce.

Strategie odměňování společnosti definuje dlouhodobé záměry společnosti. Mezi tyto záměry můžeme zařadit mzdové struktury, zaměstnanecké výhody, uplatnění přístupu založeného na celkové odměně a zvýšení zaangažovanosti a oddanosti zaměstnanců. (Armstrong, 2009)

#### **c) Základní peněžní odměna**

Jedná se o pevnou mzdu, kterou tvoří sazba za určitou odvedenou práci nebo za pracovní místo. Změna může nastat u manuálních pracovníků, dle úrovně požadované kvalifikace nebo u ostatních, dle úrovně práce.

#### **d) Zásluhová odměna**

Tento druh odměny můžeme zařadit k základní mzdě a vzájemně je provázet. Zásluhová odměna vychází z pracovního výkonu, schopností, dovedností, zkušeností nebo z přínosů pro společnost.

#### **e) Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody jsou odměnami poskytovanými navíc, k různým formám vyplácených odměn. Radíme zde úhrady pojistného, dávky, penze, služební auta a další funkční výhody.

#### **f) Příplatky**

S přihlédnutím ke zvláštním okolnostem jsou příplatky vypláceny k základní mzdě. Příplatky je možno získat také s přihlédnutím ke zvláštním rysem práce, kterou zaměstnanec vykonává. Zařadit zde můžeme příplatky za pohotovost, ve chvíli, kdy jsou zaměstnanci připraveni podle potřeby dorazit do zaměstnání, příplatky za přesčasy, za směny, popřípadě třeba za ztížené pracovní podmínky.

#### **g) Celkový výdělek**

Celkový výdělek je tvořen hodnotou všech peněžních výplat, je tedy dán základní mzdou, příplatky a zásluhovou odměnou. (Armstrong, 2009)

#### **h) Celková odměna vyjádřitelná v penězích**

Tato hmotná odměna je složena z peněžních odměn, které představují celkový výdělek a zaměstnanecké výhody.

#### **i) Hodnocení práce**

Hodnocení práce je buďto analytické nebo souhrnné. Jedná se o systematický proces, jež definuje relativní hodnoty či rozsahy prací, za účelem stanovit vnitřní relace a zabezpečit základnu pro účinnou mzdovou strukturu.

#### **j) Analýza tržních sazeb**

Tato analýza je procesem, který zjišťuje mzdové sazby pro práce, které jsou srovnatelné na trhu práce. Důvodem této analýzy je rozhodování o podobě mzdových struktur a úrovni peněžních odměn ve společnosti.

#### **k) Mzdové stupně a struktury**

Práce se zde řadí do struktury stupňů. Ve struktuře stupňů je finanční odměna ovlivněna tržními sazbami. (Armstrong, 2009)

#### **l) Řízení pracovního výkonu**

Celý tento proces definuje očekávání ohledně individuálního výkonu a přínosu. Na základě těchto očekávání je výkon posuzován. V návaznosti na to je následně poskytnuta zpětná vazba, jež by měla být pravidelná a konstruktivní. V rámci řízení jsou také tvořeny dlouhodobé plány pro zlepšení pracovního výkonu.

#### **m) Nepeněžní odměny**

Mezi nepeněžní odměny řadíme například pocit úspěchu, uznání, autonomii, prostor využít a rozvinout dovednosti, kvalitní vedení ze strany nadřízených a jiné.

#### **n) Celková odměna**

Celkovou odměnu tvoří souhrn peněžních a nepeněžních odměn, které mohou zaměstnanci v dané společnosti získat.

(Armstrong, 2009)

### **3.2.4 Faktory systému odměňování**

#### **a) Organizace**

Cílem systému je:

- konkurenční výhoda k získávání zaměstnanců,
- udržení zaměstnanců,

- konkurenceschopný a žádoucí zisk,
- žádoucí kvalita a technická úroveň produkce,
- úroveň flexibility a kreativity,
- formování pracovní síly schopné realizovat cíle organizace.

(Čopíková, Horváthová, 2010)

#### **b) Zaměstnanci**

Zaměstnanci mají určité potřeby:

- zabezpečení uspokojení svých potřeb a potřeb své rodiny,
- sociální jistotu, životní stabilitu, perspektivu, možnost budoucích výdělků,
- srovnatelnost a spravedlivost odměn,
- možnosti seberealizovat se,
- uspokojivost práce,
- pozitivní vztahy na pracovišti.

#### **c) Vnější faktory**

Mezi faktory působící na systém odměňování nejsou řazeny jen cíle organizace a potřeby zaměstnanců, ale také množství vnějších faktorů, které je třeba zohlednit a které systém odměňování ovlivňuje. Řadíme zde:

- úroveň zdanění,
- míru inflace,
- situaci na trhu práce,
- populační vývoj,
- odměňování konkurujících společností,
- ekonomická a sociální vládní politika,
- životní styl.

(Čopíková, Horváthová, 2010)

### **3.3 Strategie odměňování**

Podle Armstronga (2007) má každá společnost rozlišnou strategii odměňování, avšak některé aspekty jsou vždy stejné. Odlišnosti tvoří především rozlišná kultura společnosti, strategie

společnosti a také podmínky ve kterých daná společnost funguje. Strategie je většinou dynamická, vyvíjí se, mění a reaguje na podněty.

Cílem strategie odměňování je především poskytnutí účelu a směru programů odměňování, tak aby bylo podpořeno dosahování cílů podniku a uspokojily se potřeby zainteresovaných stran. Strategie by měla zohlednit klima zaměstnaneckých vztahů a odbory – s tím spojené vyjednávání o odměňování. (Čopíková, Horváthová, 2010)

### **3.3.1 Obsah strategie odměňování**

Kvalitní strategie odměňování by měla být založena také na zodpovězení předem položených zásadních otázek.

- Přidaná hodnota strategie,
- uskutečnění strategie,
- disponibilní podpůrné procesy,
- jedinci zainteresovaní do uskutečnění strategie,
- zajištění toho, aby zainteresovaní jedinci věděli, co, jak a proč mají dělat,
- vypořádání s negativními reakcemi na novou strategii,
- množství času,
- další potřebné zdroje,
- možné problémy při uskutečnění a jejich řešení.

(Armstrong, 2007)

## **3.4 Politika systému odměňování**

„Politika odměňování je souborem zásad, podle kterých se řídí odměňování v organizaci.“  
(Palán, 2002, str.43)

Politika systému odměňování udává, jak se rozhodovat a jednat v odměňování zaměstnanců. Cíle a zásady jsou nastaveny tak, aby zahrnovaly všechny tři úrovně ve společnosti, kterými jsou individuálně zaměstnanci, skupiny zaměstnanců a společnost jako celek. Cíle vychází z podnikatelské strategie společnosti.

### 3.4.1 Cíle politiky odměňování

Jedním z cílů politiky odměňování je **Efektivita**. V rámci efektivity se společnost snaží především o zvýšení produktivity, kontrolu vynaložených nákladů, zhodnocení účinnosti celého systému odměňování a také zda přispívá k plnění cílů organizace. Druhým cílem je **Etika**, která zahrnuje transparentnost mzdového systému, tak aby byl spravedlivou odměnou pro zaměstnance a respektoval zájmy a potřeby zaměstnavatele. Součástí tohoto cíle je také respektování úmluv z kolektivního vyjednávání a dodržování platné legislativy.

### 3.4.2 Principy politiky odměňování

Politika odměňování může uplatňovat tři principy, které jsou níže podrobněji rozvedeny.

Mezi první princip řadíme **Princip výkonnosti**, důraz je zde klade na výkon a přínos zaměstnance. Dochází tak ke rozeznání přínosných a výkonných zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří určité úrovně nedosahují, jsou ve většině případů propuštěni. Druhým principem je **princip zásluhovosti**. U zaměstnanců společnost zohlední počet odpracovaných let, mzda se zde zvyšuje s počtem odpracovaných let, jako příklad zde najdeme tarify. Tento princip se uplatňuje především v případě, že chceme zaměstnance stabilizovat plošně. Třetím principem je **princip smíšený**, který v určitých poměrech kombinuje oba předešlé principy. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005)

Politika odměňování zahrnuje hmotnou i nehmotnou složku odměn. Pro správné fungování, by proto měla respektovat tyto aspekty:

- relativní spravedlnost – spravedlivý systém bez veškerých forem diskriminace,
- transparentnost – transparentnost je zde především ve srozumitelnosti systému odměňování pro zaměstnance,
- informovanost – být informovaný o systému a mít možnost se k němu vyjádřit,
- konzistentnost – zamezit neopodstatněným rozdílům u pevných složek stejných pracovních pozic,
- konkurenceschopnost,
- kontrolní mechanismus – nastavení mechanismu k dosažení efektivnosti,
- dodržování zákonů, předpisů, úmluv,

- udržení prestiže zaměstnavatele a přispívat k dobré image společnosti. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005)

### **3.5 Mzdovotvorné faktory a determinanty odměňování**

Mnohé odměny nejsou vázány pouze na výkon ve společnosti, ale také na příslušnosti, popřípadě na době strávené ve společnosti. Pracovní výkon může být obtížně měřitelný, protože mnohdy nelze změřit všechny jeho složky. Přesná kvantifikace vlivů faktorů výkonů nezávislých na schopnostech a úsilí zaměstnance, může v některých případech být nedosažitelná. Při odměňování je zapotřebí brát v úvahu také vzdělání, celkovou délku praxe, a dalším objektivně zjištěitelné fakta o zaměstnanci. (Koubek, 2008)

#### **3.5.1 Vnitřní mzdovotvorné faktory**

V úvahu mimo pracovního výkonu zaměstnance bychom měli brát také tyto faktory:

Analýza a úsudek, bystrost, tvorba chyb a jejich důsledky, dovednosti, duševní úsilí, fyzické požadavky, hospodaření se zdroji, iniciativa, komplexnost v přístupu, diplomacie a kontakt s lidmi, obratnost, obtížnost práce, odborná příprava a zkušenosti, odpovědnost (peníze, materiál, informace a jiné), Odpovědný pracovní přístup, plánování a koordinace, plnění úkolů, pracovní podmínky, přesnost, riziko práce, rozhodování, řešení problémů, řízení a kontrola, sociální dovednosti, rozvážnost, stres, tvořivost, úsilí, vzdělání, znalost práce, všeobecné znalosti. (Čopíková, Horváthová, 2010)

Tři skupiny výše uvedených faktorů:

1. Pracovní místo – faktory které souvisí s úkoly, požadavky, postavení v hierarchii, popřípadě role, jejich profil a požadované schopnosti.
2. Úroveň výkonu – pracovní chování zaměstnance, plnění pracovních výkonů, informace jsou zde získávány z hodnocení zaměstnanců.
3. Pracovní podmínky daného místa – ty které mají negativní dopady na zdraví, bezpečnost a pohodu zaměstnance, popřípadě nadměrný stres.

#### **3.5.2 Vnější mzdovotvorné faktory**

Vnější mzdovotvorné faktory je možné rozdělit do dvou skupin:



1. Situace na trhu práce – úrovně a kvalifikace, formy odměňování u konkurentů, přemíra, či nedostatek pracovních sil. Podstatný je také životní způsob a podmínky ve společnosti.
2. Předpisy, výsledky kolektivního vyjednávání a platné zákony – v oblasti odměňování a pracovněprávní ochrany a zvláštního zacházení s určitými skupinami.

Cenu práce určuje nabídka práce ze strany potencionálních zaměstnanců a poptávka po práci, kterou udávají poptávající společnosti. Nabídka a poptávka vytváří tržní mzdu.

### **3.5.3 Determinanty odměňování**

Mzdové faktory a další okolnosti tvoří determinanty odměňování, mezi které se řadí:

- relativní hodnota práce pro organizaci,
- relativní hodnota zaměstnance,
- situace trhu práce,
- úroveň odměňování (v regionu, zemi, odvětví),
- životní náklady ve zkoumané oblasti,
- způsob života v dané oblasti,
- objem disponibilních prostředků pro odměňování,
- technika a technologie ve společnosti,
- produktivita práce společnosti,
- síla odborů ve vyjednávání,
- právní normy pro odměňování.

(Čopíková, Horváthová, 2010)

## **3.6 Mzdové struktury**

Řadíme zde různé úrovně peněžní odměny. Platová struktura se většinou stanovuje pro celou organizaci. v některých případech je ale také stanovena zvlášť pro určité druhy pracovníků (například manuální a duševní).

### **3.6.1 Stupňovité mzdové struktury**

Tato struktura je složena z řad tarifních stupňů. Každý tarifní stupeň obsahuje určité mzdové rozpětí. Tarifní stupně tvoří vzestupnou řadu. V každém stupni jsou umístěny pracovní místa s přibližně stejnou hodnotou. Mzdová rozpětí určují výše mzdy na základě výkonu schopností

a přínosů. Stupňovité mzdové struktury se lehce řídí a jednoduše se rozlišuje mezi úrovněmi povinností a odpovědností. Nevýhodou této mzdové struktury může být přílišné množství stupňů a s tím související nekontrolovatelný tlak na přecházení do vyšších stupňů.

### **3.6.2 Širokopásmové mzdové struktury**

V této struktuře najdeme menší množství pásem, obvykle čtyři nebo pět, dále také horizontální pohyb. Struktury širokých pásem jsou vytvářeny ke snížení počtu řídicích úrovní. Pásmo charakterizují typy rolí, které jsou do něj řazeny.

### **3.6.3 Struktury skupin (druhů) kariéry**

Skupiny jsou složeny z pracovních míst v závislosti na určité funkci či zaměstnání. Každou skupinu definují vykonávané činnosti, schopnosti, dovednosti a znalosti, které jsou potřebné k vykonávání této funkce. některé skupiny mohou mít více úrovní, než ostatní skupiny, v závislosti na povaze zaměstnání. (Armstrong, 2009)

### **3.6.4 Struktury skupin (druhů) prací**

Tato struktura je velmi podobná struktuře skupin (druhů) kariéry. Rozdíl je zde v tom, že skupiny (druhů) prací mají vlastní mzdové struktury, ve kterých je brán ohled na úroveň tržních sazeb mezi skupinami. Mzdové sazby tak mohou být na stejné úrovni rozdílné v jednotlivých skupinách.

### **3.6.5 Mzdové bodové stupnice**

Bodové stupnice se vyskytují ve veřejném sektoru a agenturách či organizacích s podobným řízením odměn jako ve veřejném sektoru. Stupnice jsou složeny s řad narůstajících tzv. „placených bodů“. Se mzdovou bodovou stupnicí jsou následně spojeny stupně prací s v podobném výši „placených bodů“ a definována platová rozpětí.

(Armstrong, 2009)

## **3.7 Mzdové formy**

Úkolem mzdových forem je ocenit výsledky zaměstnance, jeho výkon, schopnosti a pracovní chování. Mzdových forem existuje mnoho variant, které lze třídit z různých pohledů. (Kleibl, Dvořáková, Huttlová, 1996)

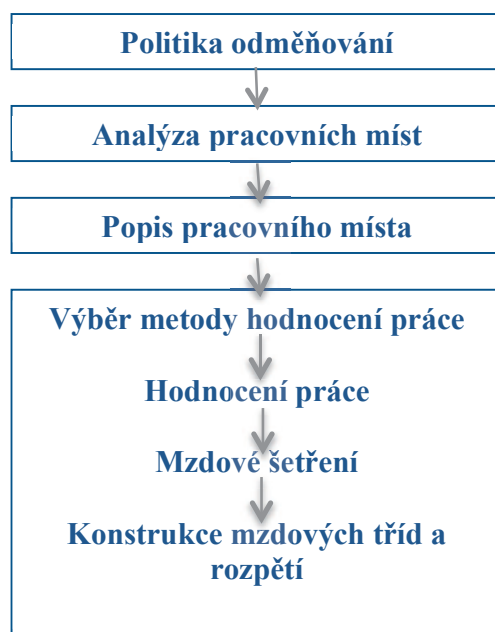
### 3.7.1 Časová (základní) mzda

Časová mzda je jednou z nejpoužívanějších mzdových forem. Jedná se o týdenní, hodinovou či měsíční částku. Tuto částku zaměstnanec obdrží za odvedenou práci. Časová mzda tvoří největší část celkové odměny jedince. Zaměstnanci na základě této formy vnímají spravedlnost a srovnatelnost systému odměňování dané společnosti.

Časová mzda je založena na tarifech. Tyto tarify vycházejí z relativní hodnoty práce ve společnosti, kde je třeba přihlídnout i k vnějším faktorům. Výkon a schopnosti jedince pak určují místo v mzdovém rozpětí. (Koubek, 2008)

#### a) Vytváření struktury časových mezd

Obrázek 3.2: Struktura časových mezd



Zdroj: vlastní zpracování

Toto schéma znázorňuje postup při vytváření struktury časových mezd ve společnosti. Šipky znázorňují návaznost jednotlivých aktivit.

### 3.7.2 Úkolová mzda

Úkolovou mzdu najdeme jako jednu z nejpoužívanějších při odměňování dělnických prací. Zaměstnanec získá za odvedenou jednotku práce určitou částku. Výše odměny ze jednotku je

stanovena dle toho, co je považováno za spravedlivou odměnu průměrného pracovníka. Dle Koubka (2008) je mzda tvořena násobkem počtu odvedených jednotek práce krát odměna (sazba) za jednotku práce.

Podmínky uplatnění úkolové mzdy:

- kvalita odvedené práce má být zjištěitelná a kontrolovatelná,
- výkon práce musí být pracovníkem ovlivnitelný,
- náležité organizační zabezpečení práce,
- možnost plně využít fond pracovní doby,
- technologické, pracovní postupy a zásady hospodaření se zdroji musí být jasně stanoveny a kontrolovány,
- úsilí o vyšší výkon by nemělo ohrozit zdraví a bezpečnost pracovníka.

### **3.7.3 Podílová (provizní) mzda**

V této formě odměny se odměna pracovníka z části nebo zcela odvíjí od prodaného množství. Zde se v závislosti na částečné nebo celkové odměněn touto formou rozlišuje na „přímou podílovou mzdu“ nebo „garantovaný základní plat s provizí (odvíjející se od prodaného množství)“. Za výhodu je zde považován přímý vztah odměny a výkonu. Za nevýhodu faktory, které mohou prodej nepříznivě ovlivnit a zaměstnanec je nemůže kontrolovat (konkurenční zboží, vadný výrobek, preference zákazníků ad.).

### **3.7.4 Mzdy za očekávané výsledky práce**

Zde se zaměstnanec zaváže odvést ve společnosti dohodnutý výkon, v dohodnutém souboru prací, během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě. Společnost následně očekává, že zaměstnanec úkoly splní a v podobě hodinové či měsíční mzdy mu vyplácí určitou pevnou částku. V této formě odměny je důležité stanovit si přesné očekávání ohledně výsledků, kontrola, plánování postupů a existence norem spotřeby práce, které jsou zdůvodněné.

### **3.7.5 Mzdy za znalosti a dovednosti**

Společnost si v této formě odměňování vytvoří inventuru požadovaných znalostí a dovedností pro jednotlivé zaměstnání. Následně je uspořádá do matice řad znalostí a dovedností, které se rozlišují svou úrovní. Každé podskupině znalostí a dovedností pak připadá rozlišná mzda.

Odměna zde tedy závisí na tom, zda zaměstnanec kvalifikovaně a afektivně vykonává úkoly řady různých pracovních míst nebo prací. Zaměstnanec má možnost rozšířit si znalosti na stejné úrovni nebo je také prohloubit na úrovni vyšší. Společnost odměňuje především ty znalosti a dovednosti, které jsou pro ni přínosem. Nově získané schopnosti a dovednosti přispívající k efektivnímu pracovnímu chování by zde měly být také odměněny. (Koubek, 2008)

### **3.7.6 Mzdy za přínos**

Dle Koubka 2008 se jedná o odměňování za výsledky a za schopnosti, které zaměstnanec do své práce vkládá. Tyto odměny a výsledky tvoří celkový přínos při dosahování cílů týmů či celé společnosti. Tato forma odměňování je charakteristická v případě, že společnost uplatňuje koncepci řízení pracovního výkonu. Dále je tato forma považována za vhodnou při motivování zaměstnanců k výkonu, rozvoji schopností a za efektivní nástroj při získávání a stabilizaci schopných a vzdělaných zaměstnanců.

### **3.7.7 Dodatkové mzdové formy**

Tyto formy odměňují výkon, zásluhy nebo jejich kombinaci. Mohou být jednorázové, či opakující se periodicky. Některé z nich jsou určeny jen některým skupinám (manažerské kategorie, dělnické kategorie aj.). Závisí na individuálním nebo kolektivním výkonu.

Nejznámější typy:

- Odměna za úsporu času
- Prémie
- Osobní ohodnocení
- Odměňování zlepšovacích návrhů
- Podíly na výsledcích hospodaření
- Zaměstnanecké akcie
- Příplatky

Mezi další známé formy zvýhodňující zaměstnance řadíme ostatní výplaty, jako je 13. plat, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu výročí, vánoční příspěvek, náborový příspěvek.

(Koubek, 2008)

### 3.8 Hodnocení práce

Hodnocení práce je procesem, který je systematický a stanovuje relativní hodnoty prací v dané společnosti. Účelem hodnocení práce je stanovit vnitřní mzdové relace. Hodnocení práce je pevným základem pro tvorbu mzdových struktur, zařazení pracovních míst do těchto struktur, řízení relací mezi pracemi a odměnami a zajištění zásad za stejnou hodnotu práce, za stejnou odměnu.

#### 3.8.1 Cíle hodnocení práce

Cílem je stanovení systematického a pevného postupu, tak aby byla určena poměrná hodnota práce v rámci pracovního místa. Tím také poskytnout kvalitní podklad pro spravedlivé hodnocení práce. Hodnocení slouží k určení rozdílů v práci a následně ve stupních odměňování. (Foot, Hook, 2001)

- Určit relativní hodnotu prací,
- zajistit informace pro vytvoření a udržení spravedlivých mzdových stupňů a struktur,
- vytvořit objektivní základnu pro zařazení prací do stupňů,
- umožnit porovnat tržní sazby prací nebo rolí,
- být transparentní,
- zajistit, aby společnost poskytovala stejnou peněžní odměnu za práci dané hodnoty.

(Armstrong, 2009)

Důležité aspekty, které personalista musí zajistit:

- mzda má odpovídat zvýšení výkonu jednotlivých zaměstnanců,
- k dlouhodobé mzdové strategii podniku odpovídají jednotlivé stupně odměňování,
- zaměstnanci jsou řazeni do jednotlivých pásem dle jasných kritérií s dlouhodobou perspektivou.

(Sequensová, Hep, Ratislav, Leták, 2005)

#### 3.8.2 Postup hodnocení práce

1. **Shromáždění informací o práci a pracovním místě** – informace jsou dostupné z popisů pracovních míst. v případě, že společnost tyto popisy nemá, je třeba, aby pracovní místa analyzovala a zpracovala jejich popisy.

2. **Zvolení faktorů, na jejichž základě budou určeny hodnoty prací ve společnosti.** zde řadíme dovednosti, odpovědnost zaměstnanců a jejich pracovní podmínky.
3. **Příprava a následná realizace plánu, za použití vybraných faktorů, pro hodnocení relativní hodnoty rozlišných prací.** Na základě plánu jsou práce, které vyžadují více faktorů umístěny na vyšší příčky hierarchie.

### **3.8.3 Metody hodnocení práce**

Metody hodnocení práce jsou členěny do dvou kategorií, na metody analytické a sumární. Níže jsou jednotlivé metody blíže rozvedeny. (Koubek, 2008)

#### **a) Metoda pořadí**

Jedná se o neanalytickou metodu hodnocení prací. Tvorba pořadí hodnocených prací, na základě popisu pracovního místa, dle toho, jak je vnímán relativní význam těchto prací. Tato metoda je používána pro svou jednoduchost, srozumitelnost a organizační a časovou nenáročnost. Mezi nevýhody se řadí subjektivnost a nelehké odůvodnění pořadí prací.

#### **b) Klasifikační metoda**

Tato metoda je druhou neanalytickou metodou. Pracovní místa se řadí do mzdových stupňů. Mzdové stupně mají rozlišné úrovně nároků, odpovědnosti a významu pro organizaci. Počet tříd se odvíjí od rozpětí požadavků na množství předpokladů v dané skupině. Tato metoda je jednou z jednodušších a snadno použitelných. V případě rozmanitosti prací je však obtížně využita a nevýhodou může být také malá citlivost na změny v povaze a obsahu daných prací.

(Čopíková, Horváthová, 2010)

#### **c) Bodovací metoda**

Jedna z nejpoužívanějších metod, při které je využito kvantitativní bodové stupnice. Personální útvar rozřazuje práce do stupnic a vybírají klíčové pracovní místo, od něhož se hodnocení odvíjí. Dále jsou vybrány placené faktory, ty jsou pro společnost natolik důležité, že je za ně ochotna zaplatit. Každá společnost vytvoří své placené faktory na míru vlastním požadavkům. Použít se mohou také subfaktory, které mají přiřazeny stupně se vzorovými popisy, které diferencují specifické požadavky pracovního místa. Faktory a subfaktory mají přiděleny určité váhy, které odpovídají jejich důležitosti. Váhy jsou přiděleny na základě maximálního potu bodů pro

jednotlivé práce, na základě současných mzdových tarifů, vyjednávání s odbory, průzkumu mezi zaměstnanci atd. Po vytvoření stupnice se stanoví bodové hodnoty podle postupu:

1. Kontrola popisů práce na daných místech.
2. Stanovení charakteristik stupňů, popisujících subfaktor pro každý placený faktor.
3. Přidělení bodů na základě stupnice. Součtem je získán celkový počet bodů pro práci daného klíčového pracovního místa.

Celkové body mají být ve stejné obecné relaci jako reálné mzdové stupnice pro klíčové práce. (Koubek, 2008)

#### **d) Metoda faktorového porovnání**

Postup je podobný metodě bodovací, kde se vybírají klíčové práce a identifikují placené faktory. Rozdíl je u této metody v tom, že placené faktory nejsou rozděleny na subfaktory a stupně. U každého z placených faktorů je vytvářeno pořadí hodnocených prací. Pro vznik řad pořadí se využívá jednotlivých faktorů. faktorům se přidělují váhy. V případě nestejnorodých prací jsou zvoleny diferenciované váhy pro rozlišné práce. Faktory násobíme váhami pro vznik pořadí. Výsledky se následně sečtou u každé práce za všechny faktory. Výsledkem je celková relativní hodnota práce, která je následně transformována do peněžního vyjádření. Tato metoda je spolehlivá, snadno použitelná a objektivní. Nevýhodou může být nesnadné hodnocení nových prací. (Koubek, 2008)

### **3.9 Celková odměna**

Řadíme do ní všechny typy odměn:

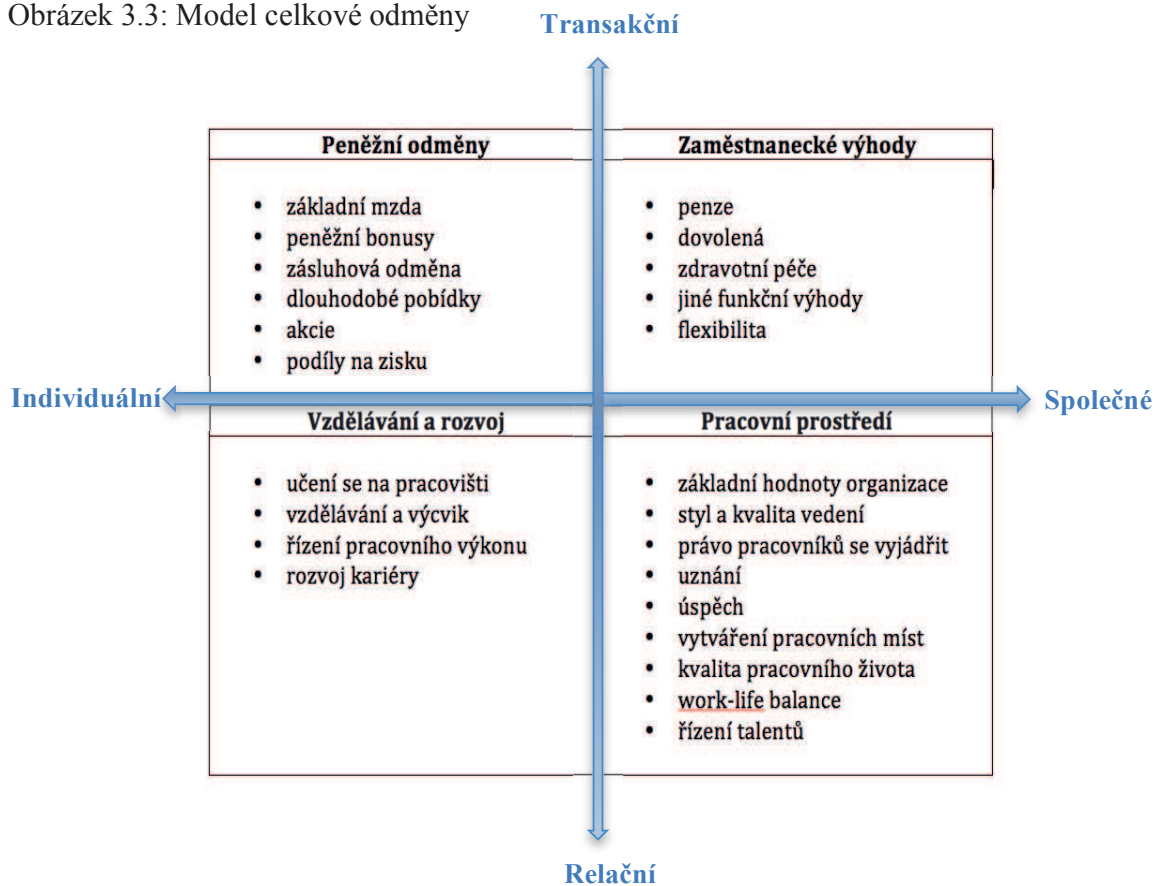
- přímé,
- nepřímé,
- vnější,
- vnitřní.

Je to tedy souhrn všech nástrojů zaměstnavatele, které má k dispozici a přispívají k získávání, motivování, udržení a uspokojení pracovníků.



### a) Model celkové odměny

Obrázek 3.3: Model celkové odměny



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č.3.3 znázorňuje model celkové odměny. Horní dva kvadranty představují **transakční odměnu**, jedná se o odměnu peněžní povahy. Přispívá k získávání a stabilizaci zaměstnanců a je snadno kopírovatelná konkurencí. Spodní dva kvadranty znázorňují odměnu relační, které je následně věnován text níže k vysvětlení tohoto pojmu a bližšímu upřesnění jednotlivých složek, který relační odměna obsahuje.

### b) Relační odměna

Relační odměnou se rozumí nepeněžní nehmotná odměna, jinak také nazývána vztahovou.

#### 3.9.1 Vzdělávání a rozvoj

Vzdělávání a rozvoj je individuální relační odměnou a obsahuje tyto formy:

#### **a) Učení se na pracovišti**

Na pracovišti se lidé mohou vzdělávat a učit novým věcem, což přispívá k jejich vzdělanosti a větší šanci zaměstnatelnosti. Už jen samotný výkon práce přináší nejružnější výzvy a problémy, které je třeba řešit. Dovednosti zaměstnanců se tímto způsobem postupně rozvíjí. Učení při výkonu práce je možné podporovat, strukturovat a následně monitorovat.

#### **b) Vzdělávání a výcvik**

Zde můžeme zařadit možnost účastnit se programů a vzdělávacích kurzů, což je pro některé organizace klíčové. Zaměstnanec si tímto způsobem zvyšuje svou kvalifikaci, rozvíjí a prohlubují své dovednosti. Vzdělávání a výcvik by měl být vždy systematický a plánovitý.

#### **c) Řízení pracovního výkonu**

Pracovní výkon je zkoumán a posuzován, například formou získávání zpětné vazby. Získané informace následně slouží k vytvoření plánu osobního rozvoje.

#### **d) Rozvoj kariéry**

Odměna pomocí rozvoje kariéry je spojována především s řízením talentů. Talentovaní zaměstnanci dostávají možnost vedení a povzbuzování, tak aby se dosáhlo využití a naplnění jejich potenciálu.

### **3.9.2 Pracovní prostředí**

Pracovní prostředí je odměnou relační a zároveň společnou a obsahuje tyto formy:

#### **a) Základní hodnoty organizace**

Jasná vize a soubor navzájem provázaných hodnot. Tyto hodnoty by měly být kolektivní, trvalé, měřitelné, řízené a především hluboce zakořeněné ve společnosti.

(Armstrong, 2009)

#### **b) Styl a kvalita vedení**

Vedoucí pracovníci a lídři jsou velmi důležití a to především proto, že vytváří a udržují příznivé vztahy, motivují a dosahují požadovaného výkonu svých zaměstnanců, zajišťují plnění úkolů. Mezi odměny vedoucích pracovníků a lídrů řadíme uznání, pochvalu, kvalitní zpětnou vazbu nebo například příležitost k růst pomocí vzdělávání a učení se. (Armstrong, 2009)

#### **c) Právo pracovníků se vyjádřit**

Pracovníci se mohou tímto způsobem přímo, či nepřímo podílet na rozvoji a rozhodování společnosti. Společnost tak zabezpečuje motivaci a oddanost zaměstnanců. Názorům je samozřejmě třeba naslouchat a jednat podle nich.

#### **d) Uznání**

Jedna z nejdůležitějších odměn. Zaměstnanci potřebují vědět, že svou práci odvedli dobře a jejich úspěchy jsou oceněny. Uznání je zabezpečeno bezprostřední pozitivní zpětnou vazbou jedince a týmu, kterou poskytují vedoucí pracovníci a spolupracovníci. Formou uznání může být také povýšení, veřejný potlesk, diplomy.

#### **e) Úspěch**

Zaměstnanci s potřebou úspěchu jsou v převážně proaktivní, cílevědomí a iniciativní, vyžadují uznání a hledají vhodné příležitosti. Společnost může své zaměstnance motivovat k úspěchu vytvářením pracovních míst, rolí a také řízením pracovního výkonu.

#### **f) Vytváření pracovních míst a rolí**

Vytváření pracovních míst a rolí není statickým procesem. Zaměstnanci neustále rozvíjejí své schopnosti, získávají nové dovednosti, reagují na požadavky a mění se příležitostmi. Vytváření míst tak slouží nejen organizaci k uspokojení jejich potřeb, ale také k uspokojení potřeb zaměstnanců. Především se pak jedná o potřeby jako je smysluplná a zajímavá práce a pocit úspěšnosti.

#### **g) Kvalita pracovního života**

Zde se jedná především o to, jak je pracoviště zařízeno, vybaveno a zde celé prostředí zlepšuje kvalitu pracovního života. (Armstrong, 2009)

#### **h) Work-life balance**

Politika rovnováhy mezi pracovním a osobním životem si klade za cíl především uznávat mimopracovní potřeby svých zaměstnanců. Docílit toho lze například flexibilní pracovní dobou a zaměřením se na výsledky zaměstnanců, ne pouze nad počtem hodin strávených v zaměstnání.

### **i) Řízení talentů**

Řízením talentů je nazýván celý proces získávání udržení, motivování a rozvoje talentovaných zaměstnanců. Úkolem řízení talentů je také vytvořit procesy odměňování, které společnost činí mnohem atraktivnější pro potencionální talenty. (Armstrong, 2009)

*„Při pokusech o stanovení skutečností, které příznivě působí na činnost člověka a jeho osobnost v pracovním procesu, jsou nejčastěji uváděny:*

*ekonomická jistota (mzdy a platy), pocit bezpečí, možnost postupu, veřejné uznání a morální ocenění pracovníka v rámci podniku i celé společnosti, důvěra v podnik, uspokojení z vykonané práce (obsah pracovní činnosti), příznivé vztahy se spolupracovníky (společenská atmosféra v pracovní skupině), příznivé vztahy s bezprostředně nadřízeným pracovníkem (jeho jednání s lidmi, způsob vedení), příznivé vnější pracovní podmínky, péče podniku o pracovníky.“*  
(Bedrnová, Nový, 1994, str. 220)

## **3.10 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody je možno definovat jako formu odměňování, kterou zaměstnavatel poskytuje nad rámec povinně stanovených dávek . Jedná se o nepřímou hmotnou a dobrovolnou formu odměňování. Rozsah nabídky zaměstnaneckých výhod závisí na výši finančních prostředků společnosti a také zdali zaměstnavatel shledává zaměstnanecké výhody za důležitý motivační faktor ve své mzdové politice. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005)

### **3.10.1 Cíle zaměstnaneckých výhod**

- Poskytnout atraktivní a konkurenceschopný systém odměn,
- získat a udržet si kvalitní zaměstnance,
- omezit nespokojenost a s tím spojenou fluktuaci zaměstnanců,
- podpořit loajalitu a ztotožnění s organizací,
- poskytovat daňové výhody,
- podpořit výkonnost zaměstnanců nepřímo, uspokojením jejich potřeb.

(Čopíková, Horváthová, 2010)

### **3.10.2 Přínosy zaměstnaneckých výhod**

- Zvýšení konkurenceschopnosti vůči jiným společnostem,

- zvýšení sounáležitosti zaměstnance se společností,
- nákladová efektivnost,
- férové jednání ve společnosti,
- respektování rozlišných preferencí a potřeb zaměstnanců.

Při tvorbě zaměstnaneckých výhod je důležité zohlednit nejen zájmy společnosti, ale také zájmy zaměstnanců a zájmy společenské.

### **3.10.3 Skupiny zaměstnaneckých výhod**

Zaměstnanecké výhody lze členit do tří skupin z hlediska pracovní, poziční a sociální a kulturní povahy.

#### **a) Sociálně kulturní výhody**

Radíme zde veškeré kulturní a společenské akce, půjčky, školky, připojištění.

#### **b) Pracovní výhody**

Zde spadá vzdělávání nad rámec povinného, stravování, výhody z hlediska bezpečí a zdraví nad rámec zákona a deputáty.

#### **c) Poziční výhody**

Tyto výhody získávají zaměstnanci klíčových pozic, kteří by tak měli mít největší podíl na úspěchu společnosti. Zde se může jednat o manažery nebo třeba o zaměstnance rizikových pracovišť. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005)

Při vytváření co nejefektivnějších zaměstnaneckých výhod, které budou působit také motivačně, je potřeba si nejdříve stanovit cíle společnosti a to především v oblastech motivace a stabilizace. Důležité je také neustále zjišťovat potřeby a požadavky zaměstnanců ohledně zaměstnaneckých výhod a zjistit, jakým způsobem zaměstnanci tyto výhody hodnotí. Zaměstnavatel by také měl ověřit efektivitu zaměstnaneckých výhod, informovanost zaměstnanců a také výši rozpočtu. V zájmu zaměstnavatele by mohlo být také sledovat nové trendy v systémech odměňování a dále také mít přehled o způsobu odměňování v ostatních společnostech. Zaměstnavatel by měl také zajistit účinnou komunikaci zaměstnaneckých výhod a to jak interní, tak externí. Přínosné by také mohlo být zvážení outsourcingu zaměstnaneckých výhod.

### 3.10.4 Financování zaměstnaneckých výhod

K financování je možné využít několik zdrojů:

- a) sociální či podobný fond,
- b) na vrub nedaňově uznatelných nákladů,
- c) na vrub daňově uznatelných nákladů,
- d) dále také z prostředků FKSP (Fond kulturních a sociálních potřeb) - u státních podniků.

Zaměstnavatel si sám zvolí, zda dané zaměstnanecké výhody poskytne:

- a) **individuálně zaměstnancům** – zde se jedná například o podporu při rodinném neštěstí, dále také při živelné pohromě, dlouhodobé nemoci, popřípadě nepříznivé sociální či finanční situaci zaměstnance,
- b) **vybrané skupině** – hrazení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání, bezplatné přechodné ubytování, zaměstnanecké akcie nebo například používání služebního auta k osobním účelům,
- c) **všem zaměstnancům organizace** – zde řadíme příspěvky na penzijní připojištění, příspěvky na stravování, na rekreaci zaměstnanců, popřípadě rodinných příslušníků, vzdělávací kurzy a školení, zvýhodněné půjčky, dary k výročí, občerstvení na pracovišti aj.

(Čopíková, Horváthová, 2010)

### 3.10.5 Cafeteria systém

Jedná se o systém volitelných zaměstnaneckých výhod. Společnost vytvoří soubor volitelných zaměstnaneckých výhod, ze kterých si zaměstnanci mohou dle určitých pravidel vybrat. Každý ze zaměstnanců má svůj účet, do jehož výše si čerpá zvolené zaměstnanecké výhody. Zaměstnanci si tedy čerpají jen takové výhody, které jsou dle nich nejzajímavější. (Bláha, Babicová, Kaňáková, 2000)

#### Výhody Cafeteria systému

- Flexibilita – je nutné průběžně aktualizovat potřeby zaměstnanců,
- transparentnost – s možností zpětné vazby, což má přispět k větší motivovanosti zaměstnanců,

- spravedlnost – zaměstnanec má přehledný účet, který si sám spravuje,
- diferenciacie a individualizace – odklon od systému plošného,
- zvýšení spoluodpovědnosti a participace – možnost volby souvisí se zodpovědností,
- informovanost – zaměstnanci ocení přehledný systém s informací o tržní hodnotě výhod,
- vylepšení image firmy – ve většině případů zaměstnanci oceňují tento systém odměn a váží si důvěry svých zaměstnavatelů, což přispívá k vzrůstu a vylepšení image firmy,
- vyšší sounáležitost zaměstnanců a loajalita.

### **Nevýhody Cafeteria systému**

- Při zavedení systému vzniká nákladová a administrativní náročnost,
- aktualizace zjištění potřeb zaměstnanců, která může být finančně náročná z důvodu pravidelného aktualizování.

### **Typy Cafeteria systému**

Nejčastěji se setkáme se třemi typy systému volitelných zaměstnaneckých výhod.

#### **1. Systém „bloků“ pro kategorie zaměstnanců**

V tomto typu je vytvořena nabídka zaměstnaneckých výhod pro předem nadefinované kategorie zaměstnanců. Celý systém pak vypadá jako zjednodušený koláčový graf.

#### **2. Systém „jádra“**

Jádro je fixně stanoveno pro všechny zaměstnance a jedná se o zaměstnanecké výhody, které se čerpají bez rozdílů. Okolo jádra jsou zbývající pohyblivé zaměstnanecké výhody viz.

#### **3. Systém „Bufetu“**

Tento systém obsahuje množství zaměstnaneckých výhod, které si zaměstnanec může čerpat až do výše svého zaměstnaneckého účtu.

(Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005)

## 4 Charakteristika vybrané společnosti

Společnost HP trend, s.r.o. byla založena v roce 1994, v obchodním rejstříku je zapsána od 26. března 1996, právní formou je společnost s ručením omezeným. Sídlo společnosti se nachází na ulici Vrablovecká 3080, Ludgeřovice 747 14.

### 4.1 Předmět podnikání společnosti

- Nákup a prodej
- Zámečnictví
- Nástrojářství
- Zpracování plastických hmot
- Silniční motorová doprava nákladní
- Výroba, instalace a opravy el. strojů a přístrojů

Historie společnosti se váže k roku 1992, kdy se v takřka primitivních podmínkách a na zastaralých strojích začaly vyrábět rozvody vody z plastu – v té době revoluční novinka, která nahradila rozvody ocelové. Tato změna významně usnadnila a urychlila práci instalatérů, také ušetřila množství nákladů. Významnou se dále stala životnost produktu, která činí minimálně 50 let a samozřejmě hygienická nezávadnost. Mezi další výhody patří také to, že potrubí nezarůstá a nesnižuje se tak průtok.

V bývalém prostoru kasáren na ulici Vrablovecká, vznikla továrna, která je vybavena novými stroji a plastové systémy se zde vyrábí dodnes. Součástí výrobního areálu je také sesterská firma Fornas trading s.r.o.. Jedná se o výrobu lisovacích nástrojů. Spolupráce umožňuje nejen vyrobit formu, ale i daný výrobek nalisovat.

Obrázek 4.1: Logo společnosti



Zdroj: vlastní zpracování



Jak můžeme vidět na obrázku, logo je provedeno v černé a oranžové barvě a nese celý název společnosti. Sloganem je zde „Dlouholetá tradice na trhu“, na které si společnost zakládá.

Plastové systémy se v dnešní době vyrábí ze 70% na export. Mezi hlavní země pro export patří Slovensko, Polsko, Moldávie, Rusko, Estonsko, Litva, Bulharsko, Řecko, Itálie, Pákistán, Bělorusko, a další země.

Společnost v posledních šesti letech dynamicky rozšířila své portfolio výrobků, především o technické výlisky. Ty jsou určeny především pro automobilový průmysl. Mezi odběratele patří především Škoda, BMW, Suzuki. Další využití našly také v elektrotechnickém průmyslu, zde například Siemens.

## **4.2 Organizační struktura**

Organizační struktura společnosti začíná generálním ředitelem a dalšími složkami vedení, viz příloha č. 1 a dále se větví do jednotlivých úseků, které jsou v této kapitole blíže rozepsány.

Generální ředitel společnosti je jmenován valnou hromadou. Taktéž je statutárním orgánem společnosti. Jedná jménem společnosti samostatně - v souladu se společenskou smlouvou a stanovami. Společnost pak řídí v rozsahu pravomocí udělených valnou hromadou.

Generální ředitel společnosti má tyto kompetence:

- vykonávat usnesení valné hromady v souladu s organizačním řádem,
- zabezpečovat operativní řízení společnosti,
- předkládat návrhy valné hromadě na změnu organizačního řádu,
- jmenovat vedoucí vnitřních úseků,
- rozhodovat o činnostech spojených s řízením společnosti v plném rozsahu.

Tento ředitel odpovídá za svou činnost valné hromadě.

Organizační struktura je nadále dělena do několika úseků:

### **4.2.1 Úsek generálního ředitele**

Tento úsek společnosti je veden generálním ředitelem. Za svou činnost zodpovídá valné hromadě a je vůči společnosti v pracovním poměru. Činnosti daného úseku:

Zpracovat a následně realizovat celkovou strategii společnosti, politiku a také cíle jakosti. Úsek zavádí, udržuje a průběžně rozvíjí systém jakosti, dále vytváří optimální organizační strukturu společnosti, která vede k úspěšné realizaci celkové strategie společnosti. Zodpovídá za určení a zajištění zdrojů, které jsou potřebné pro činnost a rozvoj společnosti. Odpovídá za dodržení norem řízení. Úkolem je také jmenovat odborné ředitele a vykonávat působnost, která je přenesena valnou hromadou. Další činností je řízení interní prověrky a sledování nápravy případných zjištěných nedostatků. Úsek navrhuje změny v organizačním řízení a rozhoduje v zaměstnaneckých záležitostech. Stanovuje své zástupce z členů vedení, s případným pořadím podepisování se za společnost v rozsahu pravomocí, které uděluje valná hromada.

#### **4.2.2 Představitel managementu pro QMS a EMS**

Účelem je zajištění systému zabezpečování jakosti a environmentálního systému řízení, jeho udržování a rozvoje a odpovídá za to, že je systém vytvořen v souladu s ČSN EN ISO 9001:2001 a ČSN EN ISO 14 001:2005. Dále má za úkol předkládat zprávy generálnímu řediteli společnosti o systému jakosti a environmentálním systému a jejich výkonnosti, taktéž navrhuje potřeby nutné k jejich zlepšování. Cílem úseku je také uvést do povědomí všech pracovníků a spolupracujících firem požadavky zákazníků. V souvislosti s tvorbou systému jakosti environmentálního systému řízení uděluje úkoly, které zajišťují udržování, rozvoj a spolupráci s externími firmami. Zpracovává, distribuuje a aktualizuje příslušnou dokumentaci. Řídí zajištění interních proverek a návrhů nápravných opatření.

#### **4.2.3 Obchodní úsek**

Tento úsek je řízen obchodním ředitelem. Obchodní úsek zabezpečuje tyto činnosti:

Odpovídá za realizování strategie společnosti v oblasti obchodní činnosti, dále za vztahy se zákazníky, koordinuje činnost společnosti k naplnění potřeb zákazníka. Spolupracuje na nabídkách dodávek a zpracovává potřebné informace. Vyhodnocuje subdodavatele z hlediska jakosti, má na starost skladové hospodářství i kusový prodej, přepravuje zboží a materiál. Zpracovává obchodní politiku společnosti, vychází z podnikatelského záměru a analýzy trhu. Úkolem je také provádět průzkum trhu, jehož součástí je analýza tendencí, vyhodnocení vlastního postavení a stav konkurence na trhu. V rámci celé zakázky zajišťuje přijetí objednávky až k ukončení a předání zákazníkovi. Zodpovídá za kvalitu obchodní smlouvy, tak aby odpovídala požadavkům zákazníka včetně přezkoumání. Zadává činnosti vnitřním úsekům

a subdodavatelům, dále koordinuje jejich činnost, zajišťuje odpovídající jakost subdodávek, předání díla a případné záruční opravy. Vše zaznamenává a vede dokumentaci, kterou průběžně aktualizuje.

#### **4.2.4 Technický úsek**

Úsek je řízen technickým ředitelem a odpovídá za realizaci strategie společnosti a to v otázkách technického rozvoje. Dále vytváří technické návrhy řešení zakázky v požadované jakosti a stanovuje odpovídající technickou úroveň a funkčnost tohoto díla. Činností je také tvorba technické části nabídky a příslušných cenových podkladů. Řeší úkoly technického rozvoje, aktualizuje a zajišťuje potřebné normy. Potencionálním zákazníkům poskytuje poradenství a školí je, vyhodnocuje jakost dodavatelů a technických činností. V případě uvádění nových výrobních zařízení zajišťuje dozor a vyhodnocuje jejich funkčnost a spolehlivost. Tomu předchází zavádění výrobních technologií a požadavků na potřebná výrobní zařízení. Zpracovává projektovou dokumentaci a poskytuje technickou koordinaci v rámci projektů.

#### **4.2.5 Výrobní úsek**

Tento úsek je řízen výrobním ředitelem. Úsek je zodpovědný za realizaci zakázky dle prováděcí dokumentace, která musí odpovídat určité požadované úrovni jakosti. Při přípravě obchodní smlouvy spolupracuje s dalšími úseky, také při zajišťování záručních oprav a garanční péče. Zodpovídá za zajištění řádné funkce skladového hospodářství tohoto úseku, následně zajišťuje funkci výdejny náradí a ochranných pomůcek. Nové materiály a postupy ověřuje a rozvíjí výrobní technologie. Výrobní zařízení udržuje a opravuje a další činností je také metrologické zajištění výroby.

#### **4.2.6 Ekonomický úsek**

Ekonomický úsek je řízen ekonomickým ředitelem. Úsek je zodpovědný za realizaci strategie společnosti, co se ekonomické části týče. Dále také vede kompletní účetní agendu společnosti. Součástí činností je zajištění vazby na orgány státní správy, zajištění finančního toku ve společnosti, sledování a vyhodnocování vývoje ekonomických ukazatelů, evidování majetku. Zodpovědností úseku je sestavení potřebných plánů a poskytování informací ekonomického charakteru, dle kompetencí ve společnosti a také právním subjektům. Zodpovědnost má také za sestavení podkladů pro rozborovou činnost, operativní a strategické plánování vedení firmy,

dále za personální realizaci strategie společnosti. Nutné je také zajištění prostředků a metod pro motivaci zaměstnanců, zajištění zaměstnanců s vhodnou kvalifikací a s tím související vedení kompletního personálního systému o zaměstnancích. Co se zaměstnanců týká, následně zajišťuje doškolování a výchovu zaměstnanců.

#### **4.2.7 Úsek řízení jakosti**

Manažer jakosti řídí tento úsek. Úsek je zodpovědný za metrologické zajištění výroby, kalibraci měřidel, řádné fungování laboratoře a zkušebny. Je také zodpovědný za technickou kontrolu neboli kontrolu jakosti ve výrobě - mezioperační plán a výstupní kontrolu. Dále také spolupracuje na přípravě obchodních smluv, především v otázkách zabezpečování jakosti. Úkolem je také tvorba kontrolních plánů a kontrolních dokladů. Zajišťuje prosazování požadavků od zákazníků, které se snaží dostat do povědomí všech zaměstnanců společnosti. Od těchto zákazníků pak řeší reklamace.

### **4.3 Pracovní řád**

Společnost a její zaměstnanci se řídí pracovním řádem účinným od 5.1. 2011, který zpracovala paní Ing. Světlana Zdařilová a schválil Arnošt Gregořica. Pracovní řád pojednává o pravomocích a odpovědnostech, pracovním řádu samotném, obsahuje dokumentace a rozdělovník, pojednává o změnovém řízení a nachází se v něm příslušné přílohy. Tento řád je závazný všem zaměstnancům v pracovním poměru se společností a také celé společnosti. Pracovní řád je v souladu s platným Zákoníkem práce a jeho účelem je stanovit základní vztahy, odpovědnosti a pravomoci zaměstnavatele, vedoucích zaměstnanců a zaměstnanců. Vedoucí pracovníci jsou dle tohoto řádu oprávněni stanovit a ukládat pracovní úkoly, organizovat, třídit a kontrolovat. Za dodržování tohoto řádu zodpovídají všichni zaměstnanci. Veškeré změny v tomto řádu schvaluje a projednává generální ředitel, ve spolupráci s právním zástupcem. Tento řád je dle potřeb aktualizován.

#### **4.3.1 Pracovní doba**

Celková délka pracovní doby činí 37,5 a 40 hodin týdně. Pracovní doba je rozvržena rovnoměrně a to od 7:00 do 15:30 hodin. Po čtyřech hodinách mají zaměstnanci nárok na půl hodinovou pauzu, která se do pracovní doby nezapočítává. Po ukončení práce se do pracovní doby započítává až 15 min. na případnou osobní očištění. Pracovní dobu zaměstnanci evidují formou

docházkového systému a knihy docházky. Zaměstnanci ve výrobě jsou rozděleni do tří směn – ranní, odpolední a noční.

#### **4.3.2 Dovolená**

Dovolená se skládá ze čtyř týdnů ročně. Čerpání dovolené je určeno přímým nadřízeným v návaznosti na plán dovolených. Plán dovolených je sestavován v návaznosti na úkoly organizace a na straně druhé je přihlíženo k oprávněným zájmům zaměstnance. Společnost umožňuje zaměstnancům souvislé čerpání dovolené, minimální je zde jedna část v délce dvou týdnů. Určená doba čerpání dovolené zaměstnavatel oznamuje zaměstnanci alespoň 14 dní předem.

#### **4.3.3 Mzda**

Mzdu stanovuje zvláštní mzdový předpis společnosti. Mzda je splatná 15. den v měsíci. Zaměstnanci obdrží písemný doklad, který obsahuje údaje o jednotlivých složkách mzdy a provedených srážkách. Za náhradu mzdy za práci ve svátek při noční směně, je brána celá směna, která začíná v den státního svátku. Zaměstnanec následně může čerpat náhradní volno za tuto směnu.

#### **4.3.4 Překážky v práci**

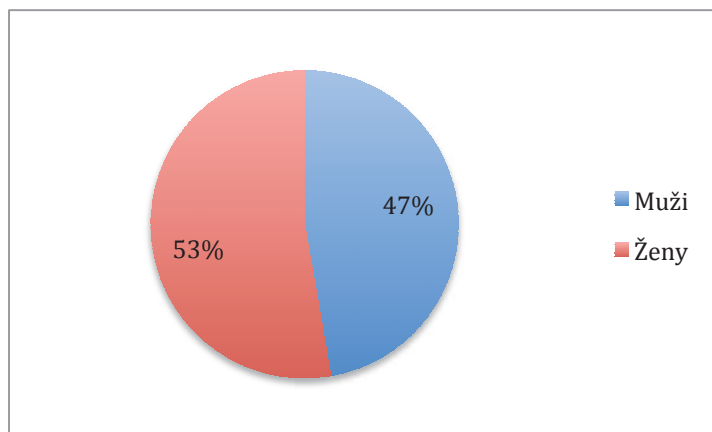
Není-li zaměstnanec schopen vykonávat práci z důležitých důvodů a tato překážka je mu známa předem, je povinen informovat zaměstnavatele bez zbytečných průtahů. Překážku je nutné řádně prokázat způsobem odpovídajícím jejímu charakteru. Svému přímému zaměstnavateli je následně předložen příslušný doklad. V případě neprokázání důvodů absence, nadřízený může tento fakt považovat za neomluvenou absenci. Přímí nadřízený může povolit předchozí nebo dodatečné nadpracování, nepřísluší-li zaměstnanci náhrada mzdy za pracovní volno. Do tří dnů o poskytnutí náhradního volna bez náhrady mzdy rozhoduje přímý nadřízený, od tří dnů pak generální ředitel. Za účast na školení a studiu při zaměstnání, jejíž účelem je prohloubení kvalifikace, přísluší zaměstnanci mzda.

Nemůže-li zaměstnanec vykonat práci, z technických či jiných provozních důvodů, které nezavinil, přísluší mu 80% náhrady mzdy průměrného výdělku. V případě přerušení práce díky nepříznivých povětrnostních vlivů, přísluší zaměstnanci 60% % náhrady mzdy průměrného výdělku.

## 4.4 Zaměstnanci

K 29.2.2016 společnost zaměstnává celkem 110 zaměstnanců. Z tohoto počtu 52 mužů a 58 žen, což se dá považovat za velmi vyrovnané. Poměr mužů a žen ve společnosti blíže zaznamenává graf č. 4.1.

Graf 4.1: Pohlaví zaměstnanců

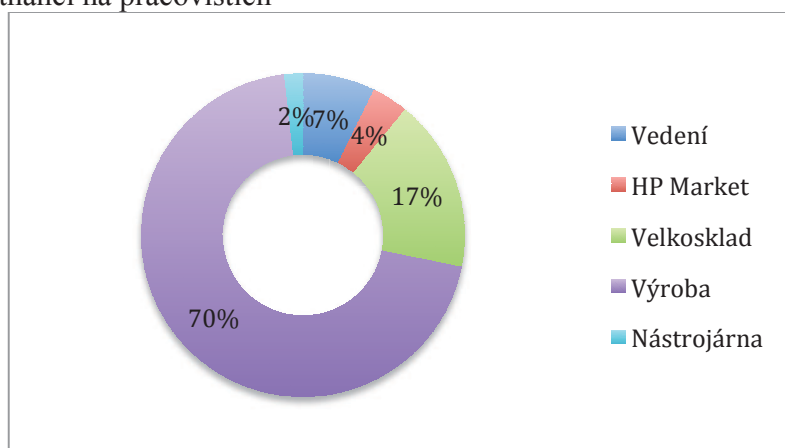


Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci jsou na pracovištích rozloženi tímto způsobem:

Vedení společnosti v celkovém počtu 8 zaměstnanců, HP market 8 zaměstnanců, velkosklad 19 zaměstnanců, výroba 77 zaměstnanců a nástrojárna 2 zaměstnanci, jejich rozložení znázorňuje graf č. 4.2.

Graf 4.2: Zaměstnanci na pracovištích



Zdroj: vlastní zpracování

Rozložení zaměstnanců v průběhu let 2013 – 2016 zobrazuje tabulka č. 4.1. V roce 2013 společnost zaměstnávala 101 zaměstnanců. V roce 2014 se počet snížil na 97 zaměstnanců a v roce 2015 došlo k nárůstu zpět na 101 zaměstnanců. Aktuálně společnost zaměstnává 110 zaměstnanců.

Tabulka 4.1.: Počty zaměstnanců

<b>Rok</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>
2013	101
2014	97
2015	101
2016	110

Zdroj: vlastní zpracování

#### **4.4.1 Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení probíhá jednou ročně. Hodnocení provádí přímý nadřízený osobním rozhovorem. Pouze u seřizovačů je zaveden hodnotící formulář.

Aktuálně se společnost potýká s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců. Důležité jsou zde technické profese, jako obráběč kovů, seřizovač, strojní mechanik nebo elektrikář. Společnost má také program na podporu studentů a absolventů.

## **4.5 Složky mzdy**

#### **4.5.1 Pohyblivá složka mzdy**

Tato složka mzdy má několik částí, které jsou buď společné pro všechny zaměstnance nebo rozlišné pro jednotlivé profese a činnosti.

Pro všechny zaměstnance se složka mzdy odvíjí na:

- dodržování pořádku na pracovištích,
- plnění plánu obratu v Kč,
- přidané hodnotě,
- provozní hospodářském výsledku,
- plnění požadavků systému kvality,
- nedodržování pracovních povinností.

Vedoucí může zaměstnancům udělit odměnu až do výše 2000 Kč měsíčně za mimořádné pracovní úsilí, či směny.

Pro jednotlivé profese a činnosti se odměna odvíjí následovně:

**a) lisaři, lisařky**

Výše odměny je stanovena pro každý jednotlivý výrobek, přičemž je přihlédnuto k výrobnímu cyklu a náročnosti obsluhy. Odměna je poskytována pouze za kvalitní výrobky, které projdou kontrolou a jsou přijaty na sklad.

**b) montážní dílna**

Výše odměny je stanovena pro každý jednotlivý výrobek, přičemž je přihlíženo k časové náročnosti výroby a náročnosti montáže. Odměna je poskytnuta pouze za kvalitní výrobky, které projdou kontrolou a jsou přijaty na sklad.

**c) měření – technická kontrola**

Odměny pracovníků měření – technické kontroly jsou nezávislé na objemu výroby. Základní výši odměny je možno zkrátit za propuštění neshodných výrobků a naopak je možno ji zvýšit za zjištěné nedostatky výrobků. Vyhodnocení je prováděno technickým ředitelem.

**d) manipulanti výroby**

Manipulanti zajišťující dodávky materiálu k lisům mají výši odměny odvislou od objemu výroby. Odměna se krátí za dodání špatného typu materiálu (granulát, barvivo ap.)

**e) balení**

Pracovníkům balení se odměna odvíjí od objemu výroby. Základní výši odměny je možno zkrátit za propuštění neshodných výrobků a chybné množství výrobků v balení a naopak je možno ji zvýšit za zjištěné nedostatky výrobků. Vyhodnocení provádí technický ředitel.

**f) seřizovači**

Výše odměny se stanovuje za každý jednotlivý výrobek. Odměna je kolektivní a následně poskytována pouze za výrobky, které jsou kvalitní. Tyto výrobky prochází kontrolou a pro odměnu musí být přijaty na sklad. 90% měsíční odměny rozděluje výrobní ředitel, který přihlíží k zásluze jednotlivých seřizovačů, zahrnuje



se zde jejich pracovní doba kvalita výrobků. Zbývajících 10 % případně zaměstnanci dostávají po ukončení roku a závisí na výsledků hospodaření, vyhodnocení spotřeby elektrické energie a vody.

## 4.6 Firemní benefity

Mezi tyto benefity patří:

- Školení a kurz pro další profesní růst – náklady na školení jsou zobrazeny v tabulce č. 4.3. Náklady na školení zaznamenaly nárůst z důvodu získání nového odběratele, který spadá do automobilového průmyslu a tyto školení vyžaduje.
- Vánoční čokoládová kolekce – tento benefit dostávají zaměstnanci v prosinci každého roku.
- Vánoční odměna – v roce 2015 - 300 Kč příspěvek v hotovosti na vánočního kapra.
- Poukazy na účast na firemních slavnostech.
- Příspěvek na závodní stravování – Zaměstnanci mají v areálu k dispozici závodní jídelnu, ve které se stravují. Každý týden si dopředu navolí své obědy z výběru dvou jídel, na které následně dostanou papírové poukázky, za které jsou jim obědy vydány.
- Preventivní lékařské prohlídky – společnost zaměstnancům nutně preventivní lékařské prohlídky proplácí. V tabulce č. 4.3. došlo ke zvýšení nákladů na lékařské prohlídky, z důvodu přiznání nové nemoci z povolání lisařek – tou je lokální svalová zátěž. Každá nově přichodící lisařka proto musí podstoupit lékařskou prohlídku a stávající lisařky pak prohlídku nadále podstupují každé dva roky.
- Pořádání každoročního firemního plesu – v rámci tohoto plesu pořádaného pro veřejnost, dostanou zaměstnanci přednostně možnost zakoupit lístky na ples.
- Příspěvek na životní pojištění – výše příspěvku zobrazena v tabulce č. 4.3. Náklady na životní pojištění klesají, z důvodu poklesu zájmu o tento benefit, který je dobrovolný.
- Odměna za docházku – na tuto odměnu mají nárok zaměstnanci, kteří za určité období nedosáhnou žádné absence. Absence například z důvodu nemoci, úrazu, ošetřování člena rodiny a zároveň nepobírají peněžitou pomoc v mateřství a délka osobních překážek v práci nepřesáhne 3 hodiny za měsíc. Výše odměny za docházku zobrazuje tabulka 4.2.

Tabulka 4.2.: Výše odměny za docházku

<b>Výše odměny</b>	
1. měsíc	100 Kč
2. měsíc	200 Kč
3. měsíc	300 Kč
4. měsíc	400 Kč
5. měsíc	500 Kč
Každý další měsíc	500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4.3.: Náklady na benefity

<b>Lékařské prohlídky</b>	
2013	26 200 Kč
2014	42 400 Kč
2015	51 200 Kč
<b>Životní pojištění</b>	
2013	279 198 Kč
2014	239 269 Kč
2015	183 952 Kč
<b>Stravné</b>	
2013	451 482 Kč
2014	423 802 Kč
2015	451 228 Kč
<b>Školení</b>	
2013	99 684 Kč
2014	87 157 Kč
2015	149 621 Kč

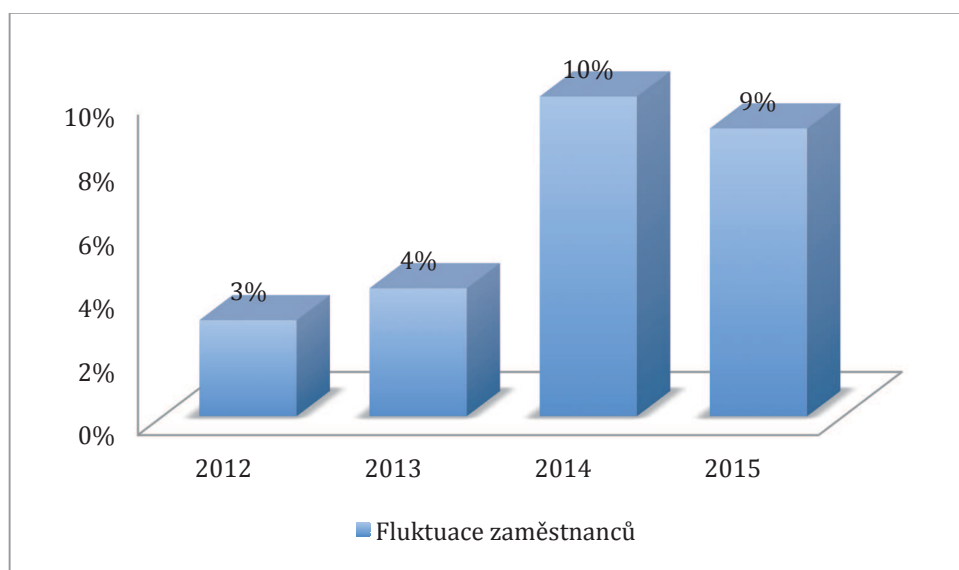
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 4.3. zobrazuje náklady na vybrané firemní benefity, jako jsou lékařské prohlídky, životní pojištění stravné a školení. Náklady jsou zaznamenány v letech 2013, 2014 a 2015.

## 4.7 Fluktuace

Fluktuace zaměstnanců je počítána za kalendářní rok. Jak můžeme vidět v grafu č. 4.3., od roku 2012 do roku 2014 se postupně zvyšovala, přičemž v roce 2013 stoupla pouze o 1%, v následujícím roce se pak zvýšila o celých 6%. Rok 2015 pak představoval pokles o jedno procento oproti roku loňskému.

Graf 4.3.: Fluktuace zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Aktuálně se společnost zabývá vylepšením systému odměňování obchodních zástupců ve společnosti. Obchodních zástupců je 8. Tito zaměstnanci patří mezi klíčové, protože zajišťují zakázky společnosti a celá výroba se následně od jejich činnosti odvíjí. Společnost je tedy na práci obchodních zástupců velmi závislá a jejich spokojenost je pro ně klíčová. Původní systém odměňování, byl založen na fixním platu a platu a pohyblivé složky, která byla odvíjena od procent z prodeje. Společnost se však rozhodla využít služeb Ing. Alana Vápeníčka, CSc., který odměňování pozměnil především na tom, že 90% z prémie je vypláceno jednou ročně ze zisku z hospodářského výsledku společnosti. Společnost v loňském roce však nedosáhla natolik vysokého zisku, aby byly prémie pro obchodní zástupce dostatečně motivující a uspokojující.

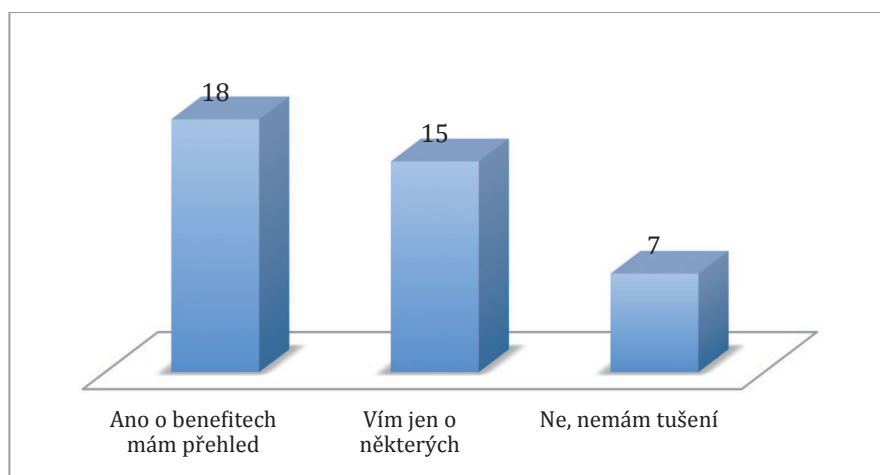
## 4.8 Analýza metodou písemného dotazování

Tato kapitola slouží ke zobrazení výsledků vycházejících z analýzy za pomoci dotazníků. Pro posouzení a analýzu systému odměňování ve společnosti HP trend s.r.o. bylo zvoleno písemné dotazování. Tento dotazník obsahoval celkem 23 otázek. Dotazník bylo ochotno vyplnit celkem 38 respondentů z celkového počtu 110 zaměstnanců, tedy 34,5%. Dotazník se týkal vnímání spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců vycházející ze zvoleného způsobu odměňování. Na dotazník odpovídali zaměstnanci ze všech úseků dané společnosti. Níže jsou jednotlivé odpovědi znázorněny v grafu pro lepší vizuální ztvárnění a odpovědi následně okomentovány. Výsledky dotazníkového šetření jsou podkladem pro vyhodnocení a doporučení návrhu ke zlepšení stávající situace.

### Otázka č. 1. Víte, jaké benefity společnost nabízí?

Na tuto otázku odpovědělo celkem 38 respondentů. Z tohoto počtu 18 (45%) ví přesně, jaké benefity společnost nabízí. 15 (37%) respondentů má přehled jen o některých benefitech a 7 (18%) vůbec netuší, jaké benefity mají k dispozici.

Graf 4.4.: Víte, jaké benefity společnost nabízí?



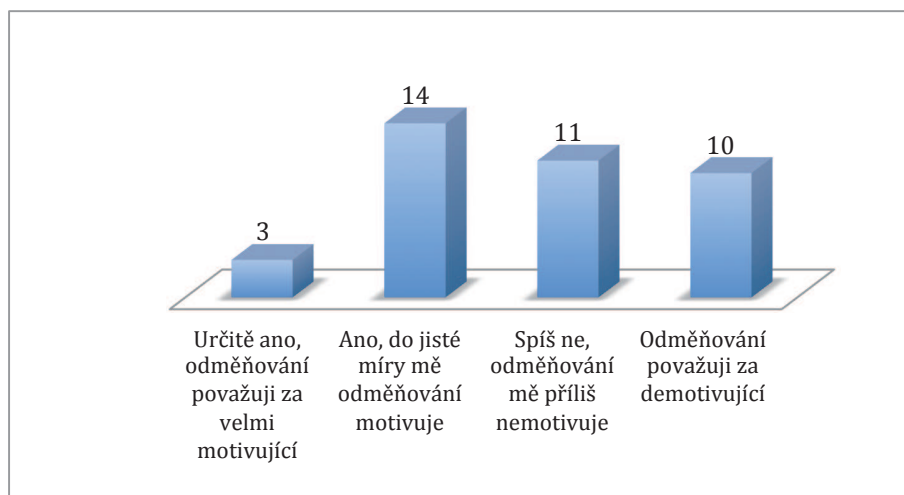
Zdroj: vlastní zpracování

### Otázka č. 2. Považujete odměňování společnosti HP Trend za motivující?

Na tuto otázku odpovědělo celkem 38 respondentů. Pouze tři z nich (8%) považují odměňování za zcela motivující. Nejvíce respondentů – 13 (37%) odměňování motivuje do jisté míry, jen o tři zaměstnance méně (29%) odpovědělo, že je odměňování spíše nemotivuje a deset zaměstnanců

(26%) z celkového počtu dotazovaných považuje odměňování za demotivující.

Graf 4.5.: Považujete odměňování společnosti HP Trend za motivující?

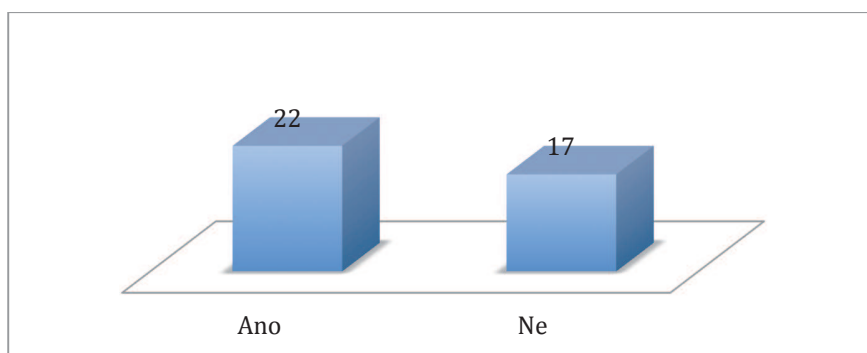


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3. **Víte přesně, ze kterých položek odměn se vaše finanční odměna v daný měsíc skládá?**

Jak můžeme vidět, poměrně velké množství z dotazovaných – 17 (44%) respondentů neví přesně, z čeho je jejich finanční odměna složena. 22 (56%) respondentů naopak má přesný přehled o položkách finanční odměny.

Graf 4.6.: . Víte přesně, ze kterých položek odměn se vaše finanční odměna v daný měsíc skládá?

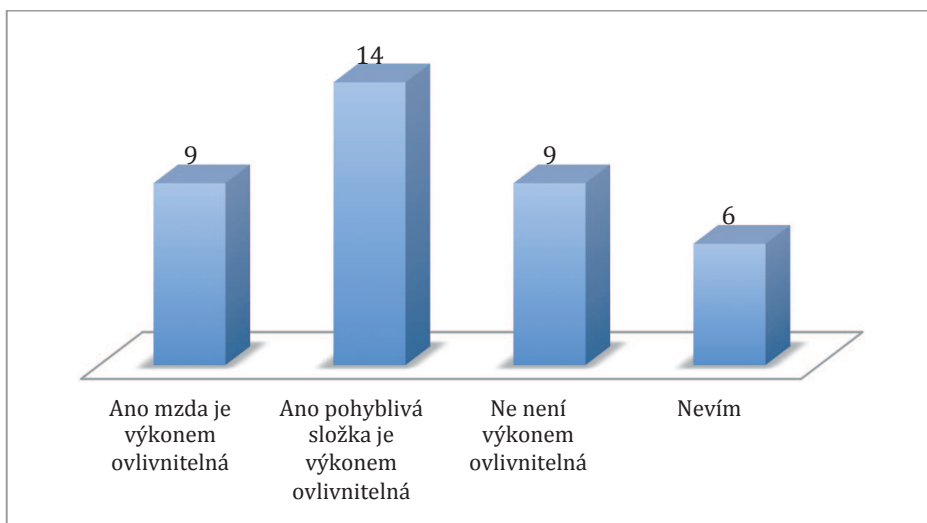


Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 4. Je vaše mzda ovlivnitelná výkonem?

Dle odpovědí na tuto otázku zaměstnanci nejčastěji odpovídali, že pohyblivá složka je výkonem ovlivnitelná, což je vysvětlitelné složením mzdy u zaměstnanců s fixní a pohyblivou složkou mzdy, kde odpovědělo 14 (39%) respondentů. 9 (23,5%) zaměstnanců uznalo, že mzda je výkonem ovlivnitelná a stejné množství, že výkonem ovlivnitelná není. Pouze šest (16%) zaměstnanců zvolilo odpověď nevím.

Graf 4.7.: Je vaše mzda ovlivnitelná výkonem?

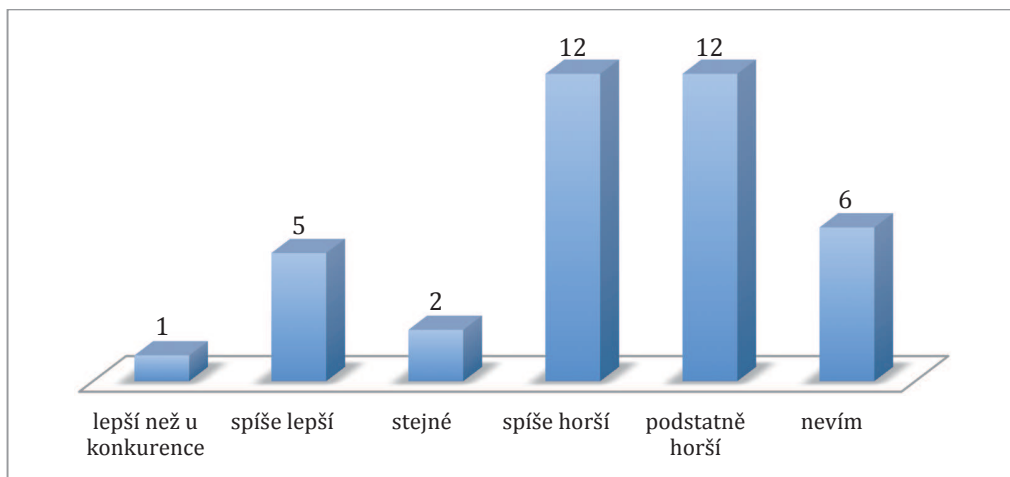


Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 5. Ohodnoťte odměňování společnosti HP trend s.r.o. ve srovnání s konkurencí.

U této otázky nejvíce respondentů zvolilo odpověď spíše horší nebo podstatně horší, u obou možností bylo zaznamenáno 12 (32%) odpovědí. 6 (16%) dotazovaných zvolilo odpověď nevím. Jako spíše lepší hodnotilo společnost v porovnání s konkurencí 5 (13%) dotazovaných. Dva (5%) respondenti považují odměňování stejné (5%) jako u konkurence a pouze jeden z nich považuje odměňování lepší (3%) než u konkurence.

Graf 4.8.: Ohodnoťte odměňování společnosti HP trend s.r.o. ve srovnání s konkurencí.

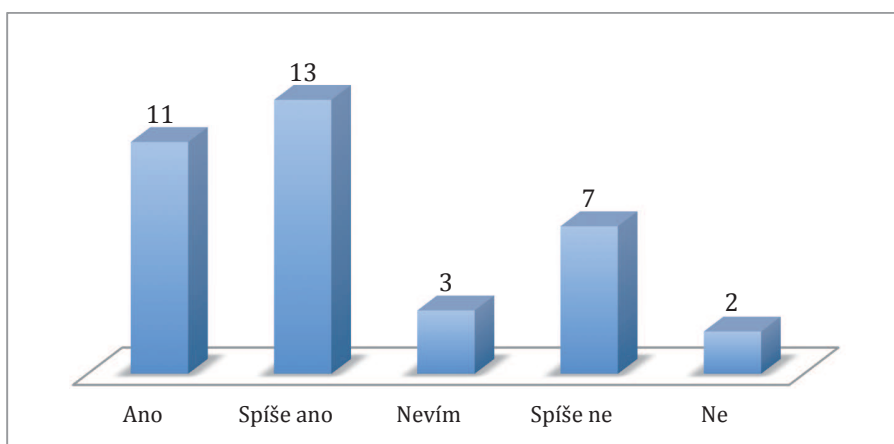


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6. **Cítil/a jste někdy nespravedlnost v odměně za vykonanou práci?**

Největší četnost odpovědí byla zaznamenána u volby spíše ano, tedy 13 (36%). Celkem 11 (31%) respondentů potvrdilo, že nespravedlnost při odměňování pocítili. Sedm respondentů uvedlo, že nespravedlnost spíše nezaznamenali (19%). Dva respondenti (6%) uvedli, že nespravedlnost při odměňování nepocítili a 3 (8%) z dotazovaných zvolili odpověď nevím.

Graf 4.9.: Cítil/a jste někdy nespravedlnost v odměně za vykonanou práci?

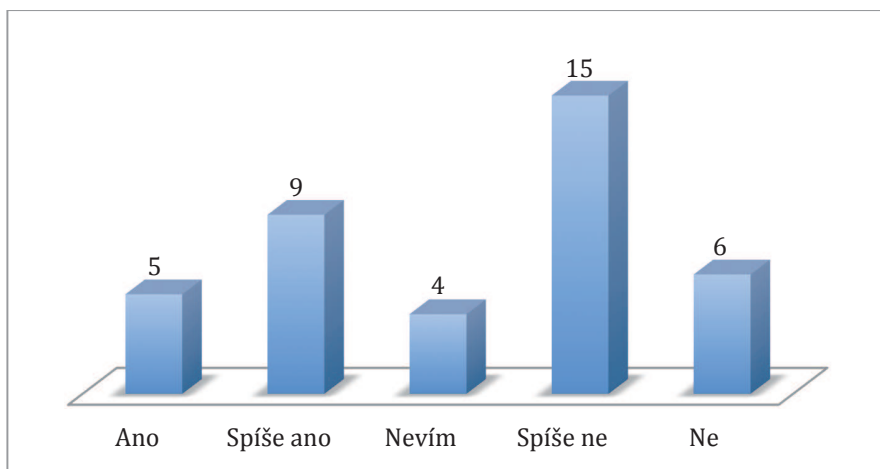


Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 7. **Motivují Vás formy odměňování ve vašem výkonu?**

V této otázce bylo zjišťováno, zda odměňování zaměstnanců tyto zaměstnance motivuje ve výkonu. Nejvíce odpovědí bylo zaznamenáno u odpovědi spíše ne, tedy 15 (39%). Na druhém místě zaměstnanci volili odpověď spíše ano, která představuje 9 (23%) odpovědí. 6 (15%) zaměstnanců odpovědělo, že je odměňování nemotivuje, 5 (13%) naopak, že je motivuje a 4 (10%) respondenti odpověděli, že neví.

Graf 4.10.: Motivují Vás formy odměňování ve vašem výkonu?



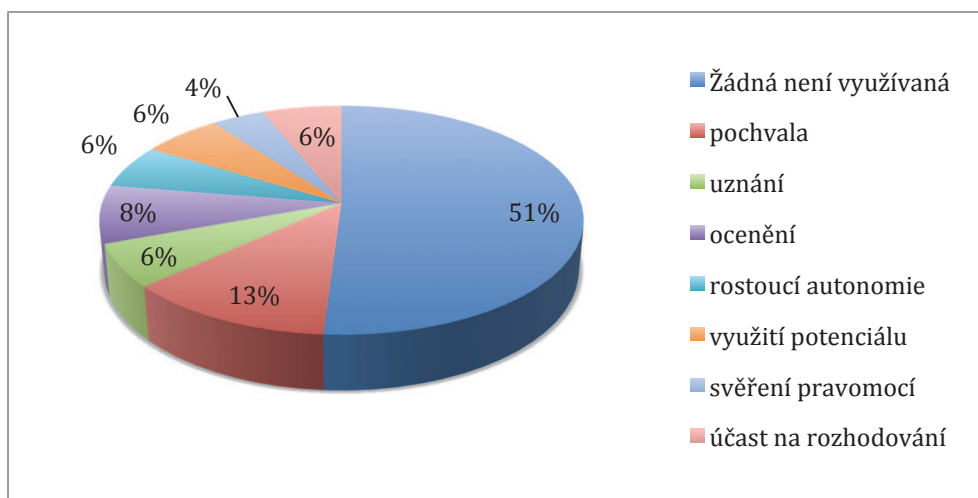
Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 8. **Jaké typy nehmotných odměn jsou využívány ve vaší společnosti?**

V tomto koláčovém grafu můžeme vidět, že celkem 51% respondentů uvedlo, že žádná z nehmotných odměn není využívána, což je poměrně velká část. Druhou z nejvyšších tvoří pochvala a to celkem o 13%. Na 8% vychází ocenění. Uznání, rostoucí autonomie, využití potenciálu a účast na rozhodování tvoří každá 6 % odpovědí. Jen 4% z celkového počtu obsahuje svěření pravomocí.



Graf 4.11.: Jaké typy nehmotných odměn jsou využívány ve vaší společnosti?

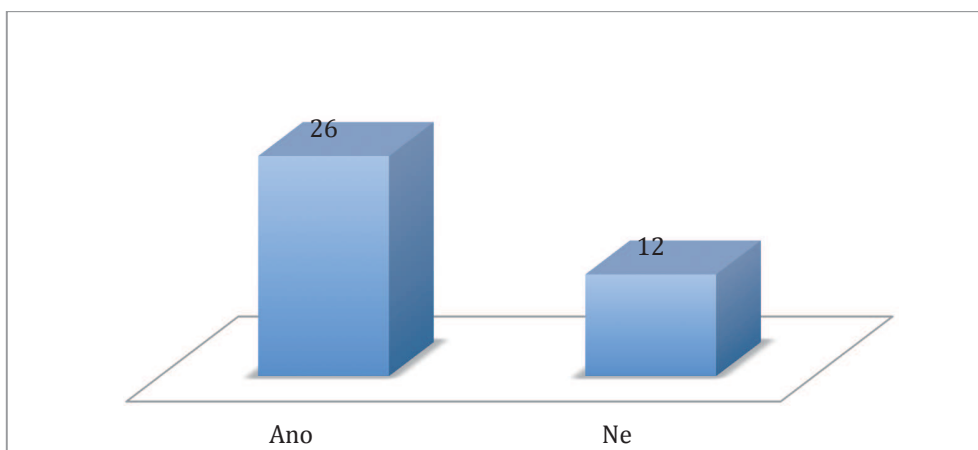


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9. **Uvažoval/a jste už někdy o odchodu z této společnosti?**

Jak můžeme vidět, poměrně velké množství dotazovaných uvedlo, že o odchodu ze společnosti už uvažovalo, celkem 26 (68%) respondentů. 12 (32%) respondentů odpovědělo záporně. V následné otázce pak byly zjišťovány možné důvody pro odchod.

Graf 4.12.: Uvažoval/a jste už někdy o odchodu z této společnosti?



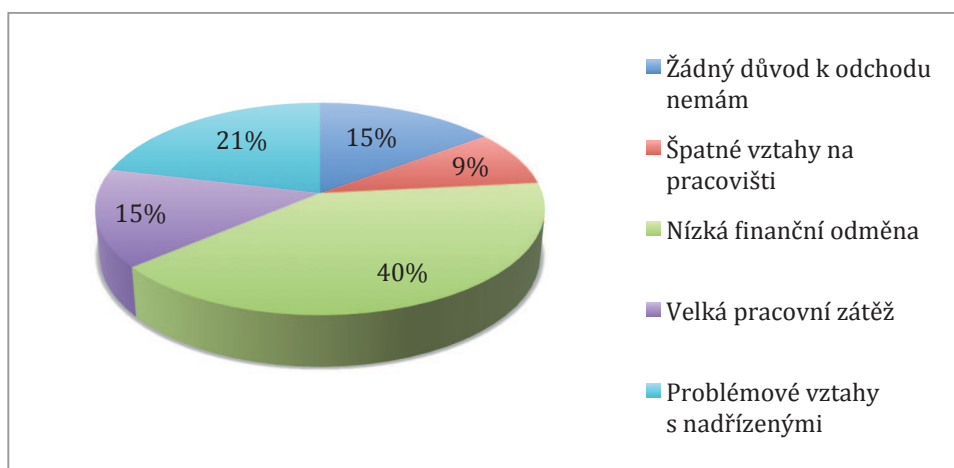
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10. **V případě, že jste odchod zvažoval/a. Co by mohlo být příčinou?**

Z odpovědí je zřejmé, že 40% zaměstnanců doposud zvažovala odchod z důvodu nízké finanční

odměny. Celkem 15% odpovědí respondentů potvrdilo, že žádný důvod k odchodu nemají. Jak můžeme vidět, 9% důvodů k odchodu by mohly tvořit špatné vztahy na pracovišti. 15% respondentů by o odchodu uvažovalo z důvodu velké pracovní zátěže. 21% respondentů označilo jako důvod problémové vztahy s nadřízenými a dalších 15% potvrdilo, že žádný důvod k odchodu nemají.

Graf 4.13.: V případě, že jste odchod zvažoval/a. Co by mohlo být příčinou?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11. **Označte vaši spokojenost se systémem odměňování ve společnosti HP trend s.r.o.** (1 = velmi spokojený, 5 = velmi nespokojený)

Zaměstnanci společnosti HP trend s.r.o. jsou s výší základní mzdy spíše nespokojeni, což uvedlo 31% dotazovaných. U srozumitelnosti a transparentnosti odměňování, nejvyšší počet dotazovaných - 46%, zvolilo odpověď neutrální, druhou nejčastější odpovědí pak bylo spíše spokojení - 24%. U nabídky zaměstnaneckých výhod stejný počet respondentů odpovídal jako spíše nespokojeni a také neutrálně, v obou případech 30%. Ke spravedlnosti v odměňování měli zaměstnanci taktéž neutrální postoj, v tomto případě 31%, na druhém místě pak byli spíše spokojeni. K hodnocení výkonu se nejvíce zaměstnanců přiklonilo k neutrální odpovědi, dále pak nejvíce respondentů volilo odpověď spíše nespokojen, tedy 28%. U rozdělování odměn bylo taktéž nejvíce odpovědí zaznamenáno u odpovědi neutrální, dále pak u spíše nespokojen - 28%. Informovanost o systému odměňování považuje 28% dotazovaných za neutrální, dalších 25% je pak spíše spokojeno a stejný počet velmi nespokojený.

Tabulka 4.4.: Ohodnoťte spokojenost s:

<b>Ohodnoťte vaši spokojenost s:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Výše základní mzdy	9%	26%	17%	<b>31%</b>	17%
Srozumitelnost a transparentnost	5%	24%	<b>46%</b>	14%	11%
Nabídka zaměstnaneckých výhod	0%	19%	<b>30%</b>	<b>30%</b>	21%
Spravedlnost v odměňování mezi	0%	25%	<b>31%</b>	22%	22%
Hodnocení výkonu	3%	22%	<b>30%</b>	28%	17%
Rozdělování odměn	0%	22%	<b>31%</b>	28%	19%
Informovanost o systému odměňování	8%	25%	<b>28%</b>	14%	25%

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12. **Oznámujte, jak zajímavé a využitelné jsou pro Vás tyto benefity a odměny**  
(Jako ve škole - 1 nejlepší, 5 nejhorší)

Největší počet respondentů považuje Školení a kurzy pro další profesní růst jako velmi zajímavý a využitelný benefit, celých 31% respondentů volilo tuto odpověď. Vánoční čokoládová kolekce je hodnocena známkou 3, k této odpovědi se přiklání 32% respondentů. U vánoční odměny 38% dotazovaných zvolilo známkou 1, tedy nejlepší možnou. Naopak poukazy na účast na firemních slavnostech dotazovaní zaměstnanci považují za zcela nezajímavé a nevyužitelné – 41%. Preventivní lékařské prohlídky hodnotí nejvíce respondentů – 33%, známkou 3. Další benefit hodnocený jako zcela nezajímavý a nevyužitelný 28% dotazovaných, je pořádání každoročního firemního plesu. Příspěvek na životní pojištění je nejčastěji hodnocen známkou 3 a to 29% tázaných zaměstnanců. Odměna za docházku je hodnocena velmi kladně, 40% volilo známkou 1.

Tabulka 4.5.: Oznámujte zajímavost a využitelnost

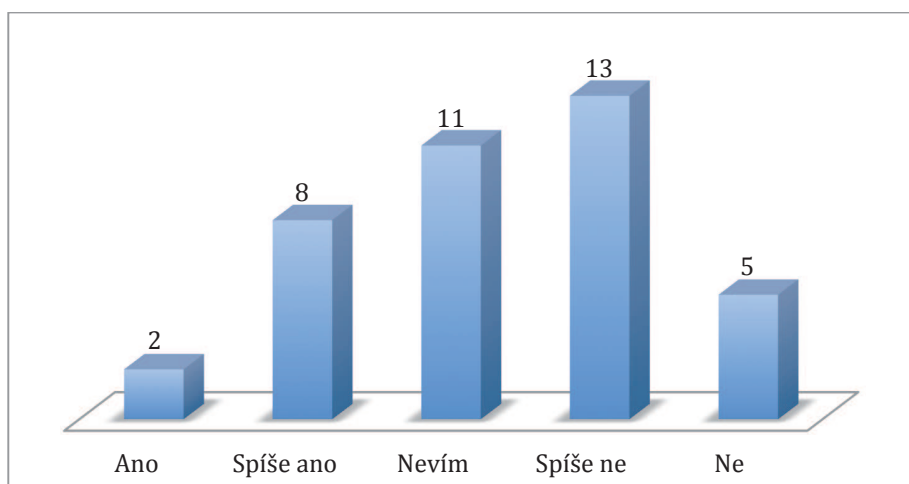
<b>Oznámujte zajímavost a využitelnost</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Školení a kurz pro další profesní růst	<b>31%</b>	17%	14%	12%	26%
Vánoční čokoládová kolekce	18%	18%	<b>32%</b>	12%	20%
Vánoční odměna	<b>38%</b>	19%	19%	5%	19%
Poukazy na účast na firemních slavnostech	3%	23%	15%	18%	<b>41%</b>
Preventivní lékařské prohlídky	17%	30%	<b>33%</b>	10%	10%
Pořádání každoročního firemního plesu	17%	19%	19%	17%	<b>28%</b>
Příspěvek na životní pojištění	14%	8%	<b>29%</b>	26%	23%
Odměna za docházku	<b>40%</b>	19%	19%	11%	11%

Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 13. Doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti vašim známým?**

Největší množství respondentů uvedlo, že zaměstnání v této společnosti by známým spíše nedoporučili – 13 (33%) respondentů. 11 (28%) si nebylo jisto, zda by společnost doporučili. 8 (21%) z dotazovaných uvedlo, že by společnost spíše doporučili. 5 (13%) zaměstnanců by společnost nedoporučilo vůbec a nejméně – tedy 2 (5%) respondenti odpověděli zcela kladně.

Graf 4.14.: Doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti vašim známým?

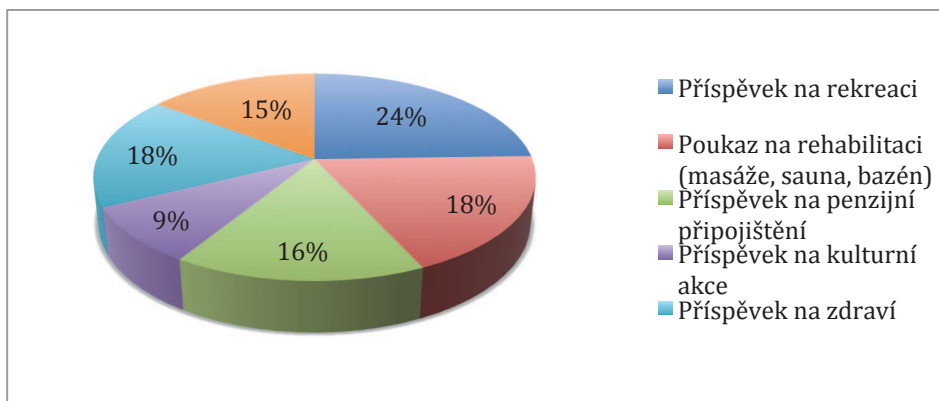


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 14. Zaškrtněte benefity, které by pro Vás byly zajímavé.**

Nejvyšší počet odpovědí byl přiřazen příspěvku na rekreaci, který byl zajímavý pro 24% respondentů. Poukaz na rehabilitaci a příspěvek na zdraví obsahoval 18% odpovědí každý. Celkem 16% respondentů by uvítalo příspěvek na penzijní připojištění. Pružnou pracovní dobu by uvítalo 15% respondentů a procentuálně nejnižší počet odpovědí získal příspěvek na kulturní akce a to jen 9%.

Graf 4.15.: Zaškrtněte benefity, které by pro Vás byly zajímavé.

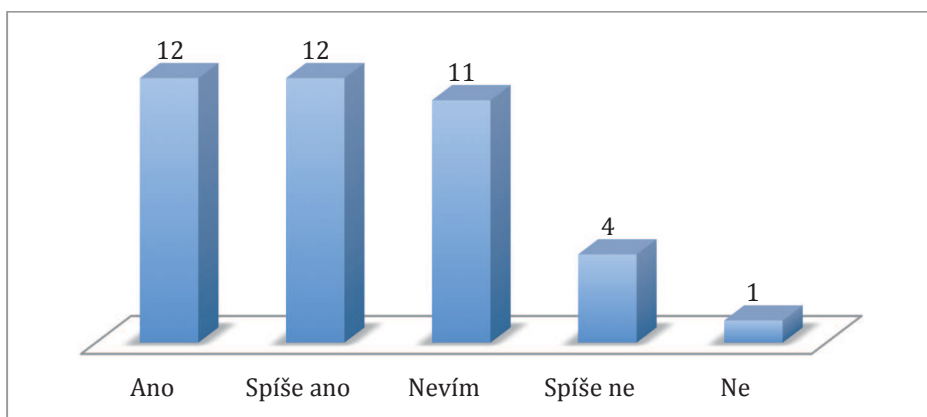


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15. **Byla by pro vás zajímavá finanční odměna za doporučení zaměstnance, se kterým společnost uzavře pracovní poměr?**

V grafu níže, je zřejmé, že největší množství odpovědělo kladně, tedy 12 (30%) respondentů potvrdilo, že doporučení zaměstnance se kterým společnost následně pracovní poměr uzavře a následná odměna by pro ně byla zajímavá, stejné množství respondentů uvedlo, že spíše ano. 11 (27%) respondentů zvolilo neutrální odpověď. Pouze čtyři zaměstnanci odpověděli, že spíše ne (10%) a jen jeden (3%) uvedl, že tento způsob odměny by pro něj zajímavý nebyl.

Graf 4.16: Byla by pro vás zajímavá finanční odměna za doporučení zaměstnance, se kterým společnost uzavře pracovní poměr?

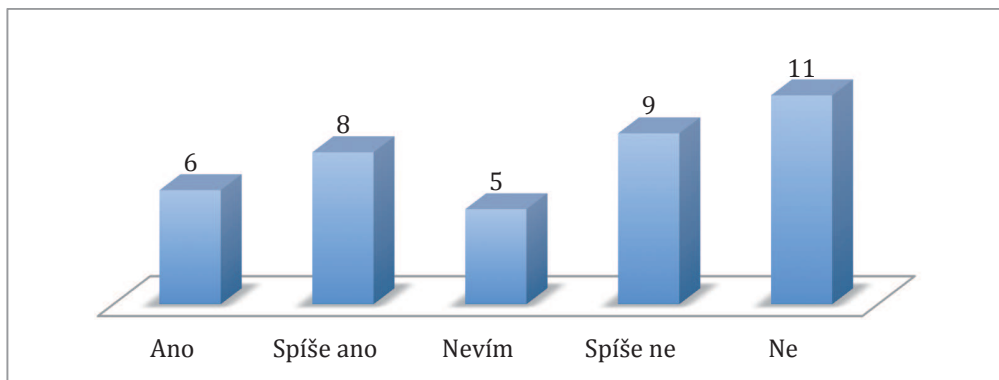


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 16. Využili byste v rámci pracovní doby práci z domu?**

Tato otázka dává smysl především pro zaměstnance, kteří nejsou zaměřeni jako dělníci nebo nemusí být nutně na místě, jako třeba hlídači. Tomu odpovídá rozložení odpovědí v následujícím grafu. Vzhledem k tomu, že většina profesí je dělnických, 11 (28%) respondentů odpovědělo jako ne, 9 (23%) z nich jako spíše ne. 5 (13%) respondentů odpověděli jako nevím, což může být vysvětleno tím, že si buď nebyli jisti, zda je to možné skloubit flexibilní pracovní dobu s profesí nebo to pro ně nebylo příliš zajímavé. 8 (21%) respondentů uvedlo, že spíše ano a 6 (15%) z dotazovaných, by tuto změnu uvítalo.

Graf 4.17: Využili byste v rámci pracovní doby práci z domu?

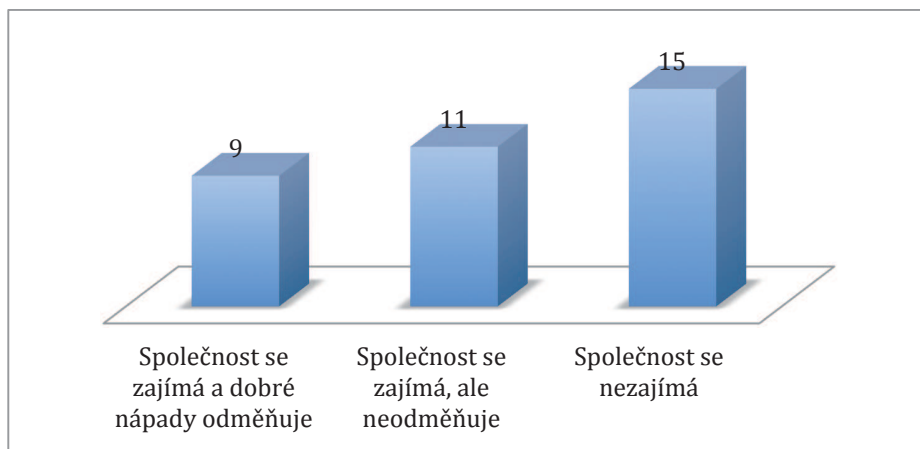


Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 17. Zajímá se společnost o vaše návrhy na zlepšení a jste za ně odměňováni?**

Nejvíce odpovědí bylo přiřazeno tomu, že společnost se o návrhy na zlepšení nezajímá, celkem 15 (43%) zaměstnanců. 11 (31%) z respondentů uvedlo, že se společnost o návrhy na zlepšení zajímá, avšak neodměňuje za ně a 9 (26%) zaměstnanců, zvolilo odpověď, která uvádí, že se společnost o návrhy na zlepšení zajímá a navíc dobré nápady odměňuje.

Graf 4.18: Zajímá se společnost o vaše návrhy na zlepšení a jste za ně odměňováni?

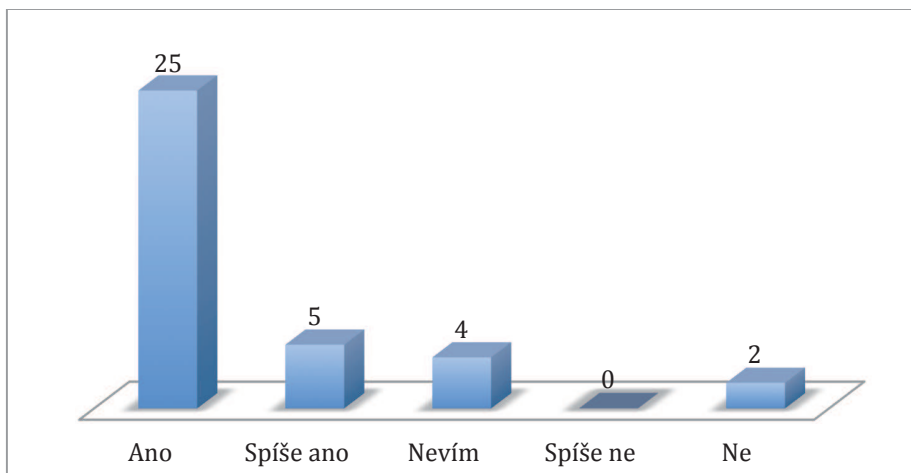


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 18. **Ocenili byste ve vaší společnosti „Sick days“?**

Jak můžeme vidět, velké množství zaměstnanců, tedy 25 (69%) odpovědělo, že tento benefit navíc by pro ně byl využitelný, spíše ano odpovědělo 5 (14%) zaměstnanců 4 (11%) si nebyli jisti a jen dva (6%) zaměstnanci odpověděli, že ne. Pravděpodobně by uvítali jiný benefit. Odpověď spíše ne nevyužil žádný z respondentů.

Graf 4.19: Ocenili byste ve vaší společnosti „Sick days“?



Zdroj: vlastní zpracování

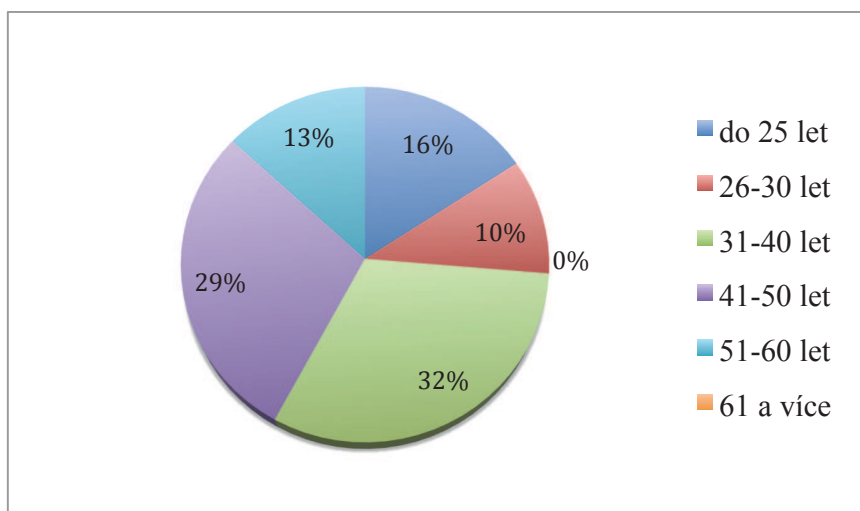
**Otázka č. 19. Které další návrhy by podle Vás vylepšily systém odměňování v této společnosti?**

Z relevantních návrhů zaměstnanci nejčastěji uváděli 13. plat. Dále pak změnu nadřízeného – výrobního ředitele. Problémy s nadřízeným již byly uvedeny v důvodech k odchodu ze společnosti. Zaměstnanci by si také přáli vyšší sazbu za víkend, vyšší sazby za výrobu a případné osobní ohodnocení za snaživost a aktivitu. Zaměstnanci upozornili také na to, že jsou odměňováni jen za dobré kusy, za tzv. „zmetky“ odměnu nedostávají, což jim přišlo nespravedlivé, protože není jejich chybou, že lis vyprodukuje vadný kus. V neposlední řadě by podle zaměstnanců pomohlo, kdyby byl systém odměňování a přerozdělování prémie 100% transparentní. Posledním návrhem pak byla roční odměna ze zisku společnosti a čtvrtletní odměňování za splnění norem.

**Otázka č. 20. Věk:**

Největší množství zaměstnanců, kteří tento dotazník vyplili se pohybovalo v kategorii 31-40 let, celkem 32%. 29% spadá do kategorie 41-50 let. Zaměstnanců do 25 let vyplnilo dotazník 16%. 13% respondentů bylo ve věkové kategorii 51- 60 let. Do věkové kategorie 26-30 se zařadilo 10% respondentů. Žádný zaměstnanec nevyplnil dotazník z kategorie 61 a více let.

Graf 4.20: Věk:



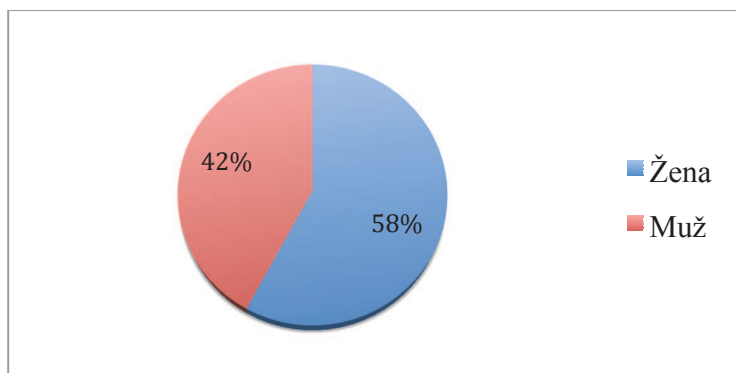
Zdroj: vlastní zpracování



Otázka č. 21. **Jsem:**

Rozložení respondentů podle pohlaví je poměrně vyvážené, stejně jako jejich rozložení ve společnosti. 58% žen odpovídalo v tomto dotazníku a 42% mužů.

Graf 4.21: Jsem:

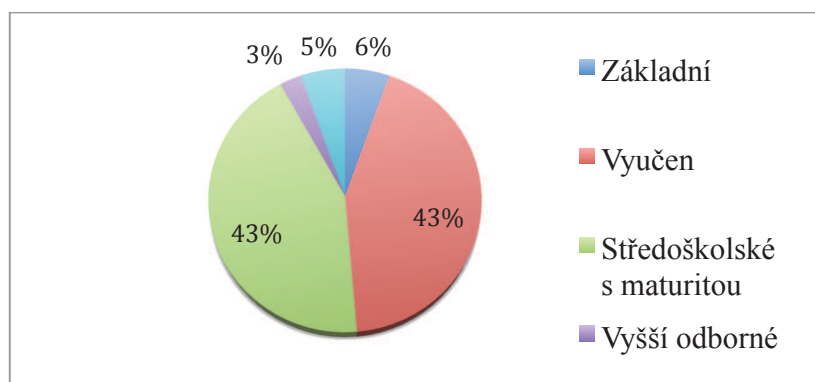


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 22. **Dosažené vzdělání:**

Největší množství respondentů v tomto průzkumu dosáhlo nejvyššího vzdělání formou vyučení a stejný počet pak ukončil vzdělání střední školou s maturitou. Jedná se o 43% zaměstnanců, což se dá vysvětlit tím, že celkem 77 zaměstnanců pracuje ve výrobě. 6% odpovědí patří nejvyššímu vzdělání základnímu, 5% pak dosáhlo vysokoškolského vzdělání a pouze 3% vyššího odborného vzdělání.

Graf 4.22: Dosažené vzdělání

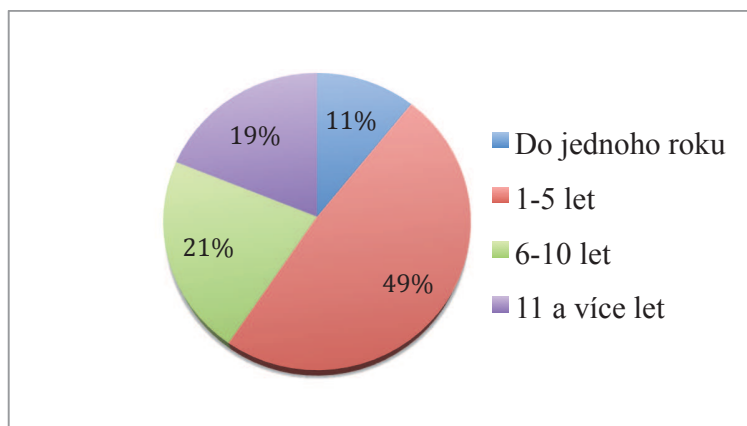


Zdroj: vlastní zpracování

#### Otázka č. 23. Délka pracovního poměru v HP trend s.r.o.:

Největší podíl respondentů pracuje ve společnosti 1-5 let, tedy celých 49%, 21% pracuje v této společnosti 6-10 let, poměrně velká část, celých 19% ve společnosti pracuje 11 a více let. Nejmenší procento zaměstnanců 11% je v tomto pracovním poměru jen do jednoho roku.

Graf 4.23: Délka pracovního poměru v HP trend s.r.o.:



Zdroj: vlastní zpracování

## 4.9 Shrnutí výsledků metody písemného dotazování

V rámci analýzy je viditelné, že se společnost potýká s fluktuací a zároveň bylo v charakteristice společnosti uvedeno, že společnost má problém s nedostatkem kvalifikovaných sil. Z průzkumu vyplynulo, že největší množství zaměstnanců je v této společnosti zaměstnáno v rozmezí 1 – 5 let, což této skutečnosti může odpovídat. Vzhledem k velkému počtu zaměstnanců ve výrobě, aktuálně 77 ze 110, je viditelné rozložení nejvyššího dosaženého vzdělání v grafu č. 4.22., kde se nejčastěji vyskytovala odpověď „vyučen“ a „středoškolské s maturitou“. Společnost se může pyšnit poměrně vyváženým počtem zaměstnanců mužského a ženského pohlaví, které potvrzuje i graf č. 4.21., kde je rozložení respondentů dle pohlaví také poměrně vyvážené. 37% zaměstnanců uvedlo, že je odměňování motivuje jen do jisté míry. Zaměstnanci vnímají odměňování ve společnosti ve srovnání s konkurencí jako spíše horší nebo podstatně horší. Velké množství respondentů pociťuje v odměňování nespravedlnost a taktéž je systém odměňování spíše nemotivuje ve výkonu. Pouze 49% respondentů zaznamenalo nějakou z nehmotných odměn. 68% respondentů již uvažovalo o odchodu ze společnosti a nejčastější příčinou byla nízká finanční odměna a taktéž problémové vztahy s nadřízenými. 57% dotazovaných uvedlo, že se společnost o návrhy na vylepšení zajímá. Jednotlivé položky odměňování hodnotili

zaměstnanci průměrnou známkou. Jen výše základní mzdy a nabídka zaměstnaneckých výhod byla nejčastěji hodnocena známkou 4. Jako nejzajímavější a nejvyužitelnější benefity a odměny bylo voleno především Školení a kurz pro osobní růst, dále Vánoční odměna a Odměna za docházku. Naopak jako nejméně zajímavé a využitelné zaměstnanci volily Poukazy na účast na firemních slavnostech a pořádání každoročního firemního plesu. Většina respondentů by mezi novými benefity uvítala příspěvek na rekreaci a na zdraví, pravděpodobně z důvodu náročnosti práce. Větší část respondentů by spíše nedoporučila zaměstnání ve společnosti HP trend s.r.o. svým známým nebo si nebyli jisti. O finanční odměnu za doporučení zaměstnance se kterým společnost uzavře pracovní poměr, zaměstnanci zájem měli. Větší množství respondentů by pružnou pracovní dobu nevyužilo, především proto, že převážná většina zaměstnanců (dělnické profese), zastávají činnosti rozdělené do přesných směn. Převážná většina dotazovaných by uvítala a využila Sick days.

## 5 Návrhy a doporučení

Tato kapitola je tvořena návrhy a doporučeními, které vychází z výsledků analýz a taktéž teoretických východisek. Analýza se zaměřovala na současný stav systému odměňování zaměstnanců. Tyto navržené změny mají být pro společnost využitelné v praxi a mají vést ke zlepšení analyzovaného systému odměňování. Návrhy a doporučení by tak měly vést nejen ku prospěchu společnosti, ale také všech zaměstnanců, kteří zde pracují.

Z průzkumu vyšlo, že poměrně velké množství zaměstnanců už někdy uvažovalo společnost opustit a to z různých důvodů. Tato odpověď může předcházet další fluktuaci ve společnosti. 40% z nich uvedlo jako příčinu nízkou finanční odměnu. 64% srovnalo odměňování ve společnosti jako horší, či podstatně horší, oproti konkurenci. V návaznosti na výsledky hospodaření společnosti v uplynulých letech, bych společnosti pro tuto chvíli nedoporučovala navyšovat mzdy, protože společnosti k tomuto kroku chybí dostatečné finanční prostředky. Navíc zvýšení mezd, jak je známo, má jen krátký motivační účinek. V budoucnu by bylo vhodné zamyslet se nad optimalizací procesů, popřípadě využít služeb specialisty, vzhledem k výkazu zisku a ztrát. V příloze č. 3, můžeme vidět, že náklady vynaložené na prodané zboží dosahují výše 18 475 tis. Kč a tržby za prodej zboží 27 331 tis. Kč. Následná optimalizace a snížení nákladů vynaložených na prodej zboží, by tak mohla do budoucna umožnit zvýšení mezd, či vytvořit prostor pro jiné žádoucí formy odměňování. Zaměstnanci by tak mohli považovat odměňování za srovnatelné s konkurencí a společnost by mohla snížit odliv kvalifikovaných zaměstnanců ke konkurenci. V případě snížení fluktuace by společnost snížila náklady, na nábor a zaškolení nových zaměstnanců. V tomto případě by společnost také mohla využít návrhů ke zlepšení, které mohou mít zaměstnanci. 43 % z respondentů uvedlo, že se společnost o návrhy ke zlepšení nezajímá. Zaměstnanci jsou intelektuálním kapitálem společnosti, proto bych doporučila přihlížet k jejich námětům ke zlepšení. V případě, že by se společnost rozhodla relevantní návrhy odměňovat, byť jen malou částkou (například v rozmezí 300 – 1000 Kč, dle přínosu), došlo by k motivování zaměstnanců, jejich větší zainteresovanosti do chodu některých procesů ve společnosti a taktéž využití potenciálu zaměstnanců, což je současně i odměnou nehmotnou.

### **Informovanost zaměstnanců**

Z výzkumu je viditelné, že pouze necelá polovina zaměstnanců 45%, ví přesně jaké benefity společnost nabízí, zbytek odpovědí pak tvořili respondenti, kteří buď věděli jen o některých nebo neměli tušení vůbec. Což poukazuje na to, že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni nebo z určitého důvodu nechtou Pracovní řád, dle mého názoru z důvodu délky dokumentu. 44% respondentů nevědělo přesně z čeho se jejich finanční odměna v daný měsíc skládá. Ohledně nabídky benefitů ve společnosti má přesný přehled 45% respondentů, zbylý počet buď nevěděl přesně nebo nevěděl vůbec, jaké benefity společnost nabízí. Nedostatečná informovanost by mohla vést ke zbytečné nespokojenosti zaměstnanců a snížení motivace. Doposud společnost HP trend s.r.o. informovala zaměstnance o odměňování ve společnosti prostředním pracovnice personálního úseku, paní Ing. Světlany Zdařilové. Na 110 zaměstnanců, které společnost aktuálně zaměstnává, je zde jako jediná personální pracovnice. Každý měsíc zaměstnanci obdrží výplatní pásku, kde jsou jednotlivé položky rozepsány. O pohyblivé složce mzdy mají přehled taktéž přímí nadřízení, proto navrhuji aby mohli zaměstnanci v rámci zpětné vazby a lepší komunikace mít možnost obrátit se na tyto osoby a získat tak potřebné informace. V případě, že se systém odměňování během roku změní, popřípadě v každém novém roce, bych doporučila tzv. „Celofiremní setkání“, kde se zaměstnanci hromadně dozví o změnách a plánech a strategii na další rok, včetně odměn, prémie a benefitů, které mohou čerpat. Informovanost by mohly podpořit taktéž letáky a stručné dokumenty, kde budou zaznamenány přehledným způsobem pouze požadované informace. Vzhledem k tomu, že velká většina zaměstnanců nemá na pracovišti počítač, doporučila bych ponechat vytištěné dokumenty k dispozici například v šatnách, závodní jídelně a dalších společných prostorách.

### **Nehmotné odměny**

Nehmotná odměna je součástí odměny celkové a má velký vliv na motivaci a výkon zaměstnanců. Z dotazníkového šetření vyšlo, že větší polovina respondentů, tedy 51% uvedla, že ve společnosti není využívána žádná z nehmotných odměn. Dle mého názoru je využití nehmotných odměn pro tuto společnost výhodné a přínosné, především pro okamžitý efekt a nulové finanční náklady. Zaměstnanci nabydou pocitu úspěchu a získají sebejistotu a odhodlání k dalším úkolům. Společnost by měla umět své zaměstnance náležitě pochválit a odměnit. Pochvala by mohla být jednou z efektivních forem nehmotných odměn. Jednotlivé úseky

společnosti HP trend s.r.o. mají své vedoucí. Ti by mohli pochvaly, ať už formální, či neformální využít. Doporučila bych v tomto případě zavedení osobního hodnocení v určitých intervalech (například jednou měsíčně), zaměstnancům by se tak dostalo zpětné vazby a vzniknul by prostor pro zvolené odměny nehmotné. Uznání je další z možných forem nehmotného odměňování. Navrhuji, aby zaměstnancům bylo poděkováno za dobře odvedenou práci nebo poukázáno na to, jak si společnost váží, například dobře odvedené práce. Uznání za výjimečně odvedenou práci, či speciální příležitosti, ať už skupině zaměstnanců, či jedinci, pak formálním způsobem může provést například generální ředitel. Jako další příklad nehmotné odměny zaměstnanců, by mohla být zvážena možnost volit „Zaměstnance roku“, popřípadě čtvrtletí, který by následně dostal jednorázovou finanční odměnu. Zaměstnanec daného období by mohl být pojat jako soutěž, kde by o daném zaměstnanci hlasovali kolegové a nadřízení, kteří by svůj hlas krátce zdůvodnili. Pro snadnější vyhodnocení a úsporu času, bych doporučila použít sdílené dokumenty, či dotazník vytvořený například pomocí Google dokumentu.

### **Sick days**

Společnost zaměstnancům poskytuje dovolenou v rámci čtyř týdnů. Další týden navíc, který některé společnosti zaměstnancům poskytují nad rámec, by příliš zvýšil náklady společnosti, což by bylo aktuálně nežádoucí. Příjemným benefitem pro zaměstnance by se mohl stát tzv. Sick days, který doporučuji zavést. Jednalo by se zde o maximálně tři volné dny v roce navíc, v případě nemoci, bez nutnosti potvrzení od lékaře. Tento benefit se vyplatí pro zaměstnavatele, především proto, že množství zaměstnanců pracuje ve výrobě, v prašném prostředí, s větším množstvím spolupracovníků, kde se viry a bakterie šíří rychle a zaměstnanci, kteří chodí do práce nemocní, pak mohou nakazit další kolegy. Přecházení nemoci, taktéž může způsobit vážnější zdravotní komplikace a tím snížení výkonu a nepříznivý dopad na zdraví. Zaměstnanci by tento benefit velmi rádi uvítali, což bylo viditelné z dotazníkového šetření, kde odpověď ano, či spíše ano volilo 83% respondentů.

### **Pružná pracovní doba**

I přesto, že jsou zaměstnanci společnosti HP trend s.r.o., převážně dělnických profesí, zbývají ve společnosti ostatní úseky, které by bylo vhodné neopomíjet, například úsek ekonomický. Pracovní doba je zde rozložená rovnoměrně, od 7:00 do 15:30. Jako další nehmotný benefit, bych

doporučila částečně pružnou pracovní dobu. 15% zaměstnanců by ji jako benefit uvítalo. Zde fixní čas, kdy zaměstnanci musí být přítomni na pracovišti, například 9:00 až 14:00 a dva volitelné časové bloky 6:00 až 9:00 a 14:00 až 18:00. Zaměstnanci si tedy začátek a konec pracovní doby rozvrhnou sami tak, aby jim vyhovoval a za týden splnili požadovanou docházku 40 hodin. Zaměstnanci tím dostanou možnost lépe sladit svůj osobní a pracovní život, větší míru autonomie a vlastní zodpovědnosti.

### **Úprava nabídky benefitů**

Zaměstnanci společnosti HP trend s.r.o. vyjádřili svůj názor a spokojenost s dosavadní nabídkou benefitů. Benefity jako školení a kurzy pro další profesní růst, Vánoční odměnu a odměnu za docházku shledali jako zajímavou a využitelnou. Naopak poukázky na účast na firemních slavnostech, pořádání každoročního firemního plesu a příspěvek na životní pojištění hodnotili spíše negativně. Vánoční čokoládová kolekce a preventivní lékařské prohlídky pak hodnotili spíše neutrálně. Z vyhodnocení odpovědí dotazníků vyplynulo, že zaměstnanci by uvítali ze všeho nejvíc příspěvek na rekreaci – 24%. Na druhém místě se umístil příspěvek na rehabilitaci a se stejným počtem odpovědí pak příspěvek na zdraví. Zaměstnanci uvedli, že práce je mnohdy fyzicky náročná a z toho důvodu pociťují velkou fyzickou zátěž, která se často vyskytuje u dělnických profesí. V roce 2015 byly na životní pojištění vynaloženy náklady 183 952 Kč. Přitom tento benefit není příliš pozitivně zaměstnanci hodnocen. Společnost by mohla zvážit nabízet nové benefity, mezi kterými by si zaměstnanci sami rozhodli, který z nich chtějí čerpat. Zde by mohlo být využito návrhů na příspěvek na rehabilitaci, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na kulturní akce a poukaz, či příspěvek na rehabilitaci. V nabídce by mohl být nadále ponechán příspěvek na životní pojištění, aby zaměstnanci, kteří jej hodnotili kladně, měli tuto možnost stále na výběr. Částku 183 952 Kč by tak společnost mohla mezi aktuální zaměstnance přerozdělit a její výši nabídnout jako příspěvek ke zvolenému benefitu. Dalším návrhem je zaměnit nabízenou vánoční čokoládovou kolekci a popřípadě také poukazy na firemních slavnostech za dárek formou vitamínových balíčků nebo poukázky na nákup vitamínů v určité výši a podpořit tak zdraví svých zaměstnanců.

## 6 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat systém odměňování ve společnosti HP trend s.r.o. a následně na základě této analýzy a z ní zjištěných informací a poznatků, navrhnout řešení pro vylepšení stávajícího systému odměňování.

V první části této diplomové práce byla popsána teoretická východiska problematiky odměňování. Byla zde blíže rozvedena témata, jako systém odměňování, dále strategie odměňování, politika systému odměňování, následně mzdovotvorné faktory, mzdové struktury, mzdové formy, hodnocení práce, v neposlední řadě pak také celková odměna a zaměstnanecké výhody. Ke zpracování této teoretické části bylo využito publikací českých a taktéž zahraničních autorů.

Praktická část v první řadě blíže popisuje analyzovanou společnost. Byl zde popsán předmět podnikání společnosti, stručná historie, aktuální umístění. Dále pak organizační struktura společnosti, včetně činností a zodpovědností jednotlivých úseků, vše pro lepší představu o fungování společnosti. Další část charakteristiky společnosti blíže popisovala stávající pracovní řád, blíže zde byly objasněny skutečnosti, jako pracovní doba, dovolená a mzda. Další kapitola byla věnována zaměstnancům a jejich rozložení v úsecích. K bližší analýze společnosti mi byly poskytnuty dokumenty k prostudování, na jejichž základě byly blíže byly rozvedeny také složky mzdy pro jednotlivé profese a položky, od kterých se odměna odvíjí. Analýza na základě poskytnutých dokumentů, byla zakončena popisem benefitů. Druhá část analýzy společnosti byla zpracována na základě techniky písemného dotazování, tedy dotazníku. Výsledky obou analýz byly zpracovány a vyhodnoceny do přehledných tabulek grafů a následně interpretovány. Tyto podklady z analýzy byly využity k vypracování návrhů a doporučení, které by mohly stávající systém vylepšit. Mezi návrhy a doporučení bylo zahrnuta informovanost zaměstnanců, nehmotné odměny, sick days, pružná pracovní doba a úprava nabídky benefitů.

Cíl, který byl v úvodu diplomové práce stanoven, byl dle mého názoru splněn. Návrhy a doporučení jsou pro společnost aktuálně využitelné, akceptovatelné a reálné.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Přel. J. Koubek, J. Berka. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. 769 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a kol. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175- 010-7.

BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Repronis, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.

BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

ČOPIKOVÁ, A.; HORVÁTHOVÁ P. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. 1. vyd. Ostrava: Editační středisko VŠB-TU Ostrava, 2010. 144 s. ISBN 978- 80-248-2264-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOOT, M.; HOOK, C. *Introducing Human Resource Management*. Harlow: Pearson Education Limited, 2001. ISBN 0-2737-1200-4.

KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a Eva HÜTTLOVÁ. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. ISBN 80-7079- 988-9

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2014. 150 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje výkladový slovník*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 282 s. ISBN 80-200-0950-7.

SAKSLOVÁ, V.; ŠIMKOVÁ, E. *Základy řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Hradec Králové: GAUDEAMUS, 2013. 178 s. ISBN 978-80-7435-331-4.

SEQUENSOVÁ, H.; HEP, R.; RATISLAV, P.; LETÁK, J. *Lidské zdroje?* 1. vyd. Havířov-Podlesí: Question Marks, 2005. 218 s.

## **SEZNAM ZKRATEK**

QMS – Systém managementu kvality

EMS – Systém environmentálního managementu

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

22.4.2016

V Ostravě dne



Jméno a příjmení studenta

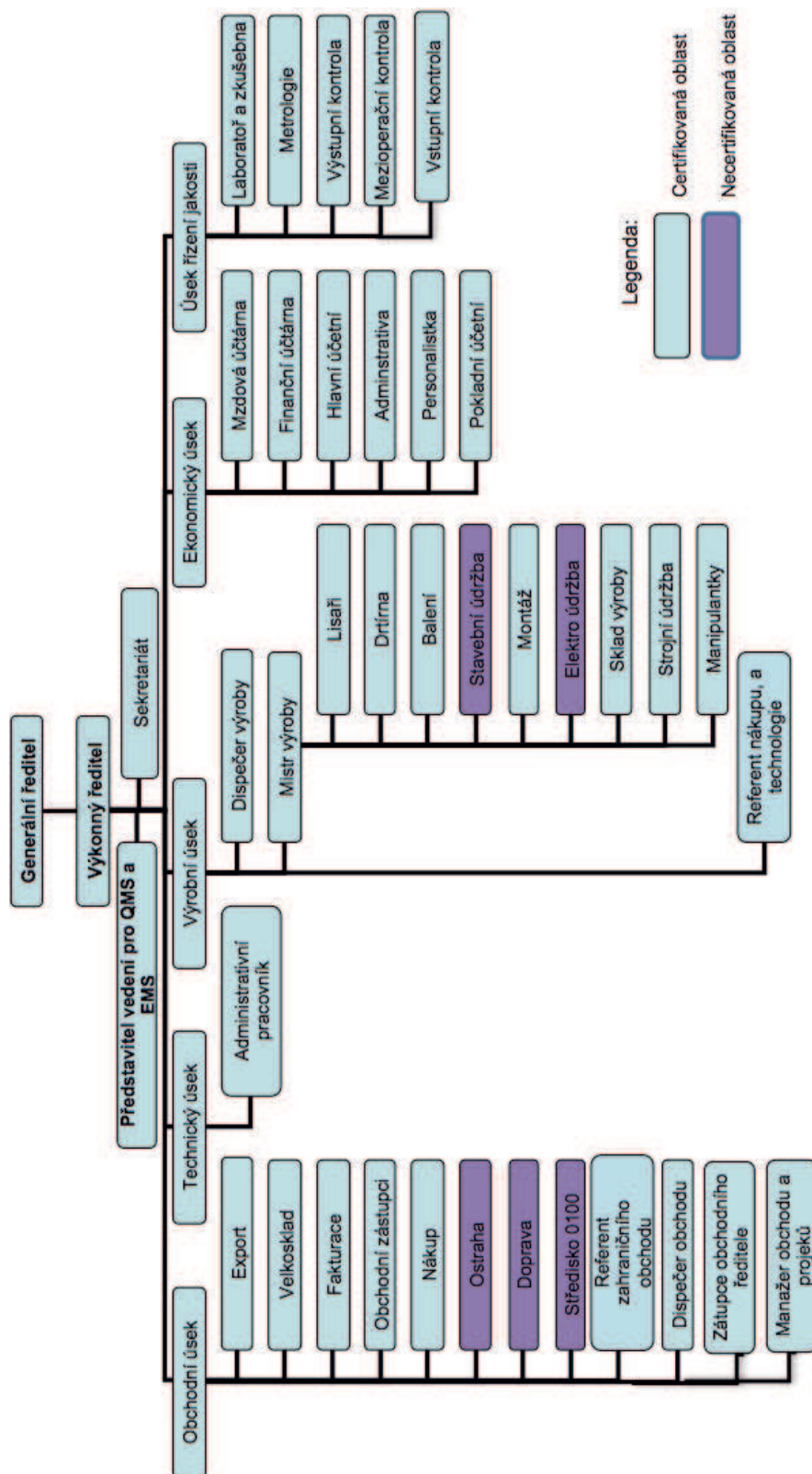
## **PŘÍLOHY**

Příloha č. 1. Organizační struktura společnosti

Příloha č. 2. Vzor dotazníku

Příloha č. 3. Výkaz zisku a ztrát

## Příloha č. 1. Organizační struktura společnosti



## Příloha č. 2. Dotazník

**Vážení zaměstnanci společnosti HP trend s.r.o.,**

chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je zaměřen na vaši spokojenost se systémem odměňování, který Vám společnost HP Trend s.r.o. poskytuje. Informace budou použity v mé diplomové práci a následně také zprostředkovány vedení společnosti. **Dotazník je zcela anonymní a měl by Vám zabrat přibližně 3 minuty.**

Děkuji Vám za váš čas a spolupráci.

Bc. Kristyna Švejnhová

---

**1. Víte, jaké benefity společnost nabízí?**

- ☐ Ano o benefitech mám přehled  
☐ Vím jen o některých  
☐ Ne, nemám tušení

**2. Považujete odměňování společnosti HP trend s.r.o. za motivující?**

- ☐ Určitě ano, odměňování považuji za velmi motivující  
☐ Ano, do jisté míry mě odměňování motivuje  
☐ Spíše ne, odměňování mě příliš nemotivuje  
☐ Odměňování považuji za demotivující

**3. Víte přesně, ze kterých položek odměn se vaše finanční odměna v daný měsíc skládá?**

- ☐ Ano ☐ Ne

**4. Je Vaše mzda ovlivnitelná výkonem?**

- ☐ Ano mzda je výkonem ovlivnitelná  
☐ Ano pohyblivá složka je výkonem ovlivnitelná  
☐ Ne není výkonem ovlivnitelná  
☐ Nevím

**5. Ohodnoťte odměňování společnosti HP trend s.r.o. ve srovnání s konkurencí**

- |   |  |                                 |
|---|--|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> lepší než u konkurence | <input type="checkbox"/> spíše lepší     | <input type="checkbox"/> stejné |
| <input type="checkbox"/> spíše horší            | <input type="checkbox"/> podstatně horší | <input type="checkbox"/> nevím  |

**6. Cítil/a jste někdy nespravedlnost v odměně za vykonanou práci?**

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Nevím ☐ Spíše ne ☐ Ne

**7. Motivují Vás formy odměňování ve vašem výkonu?**

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Nevím ☐ Spíše ne ☐ Ne

**8. Jaké typy nehmotných odměn jsou využívány ve vaší společnosti? (zakroužkujte libovolný počet)**

- ☐ Žádná není využívána  
☐ pochvala  
☐ uznání  
☐ ocenění



- ☐ rostoucí autonomie
- ☐ využití potenciálu
- ☐ svěřeni pravomocí
- ☐ účast na rozhodování
- ☐ Jiné, uveďte:

.....

.....

.....

**9. Uvažoval/a jste už někdy o odchodu z této společnosti?**

- ☐ Ano ☐ Ne

**10. V případě, že jste odchod zvažoval/a. Co by mohlo být příčinou?**

- ☐ Žádný důvod k odchodu nemám
- ☐ Špatné vztahy na pracovišti
- ☐ Nízká finanční odměna
- ☐ Velká pracovní zátěž
- ☐ Problémové vztahy s nadřízenými
- ☐ Jiný, než uvedený. Prosím vypište:

.....

.....

.....

**11. Označte vaši spokojenost se systémem odměňování ve společnosti HP trend s.r.o..**  
(1 velmi spokojený, 2 spíše spokojený, 3 nevím, 4 spíše nespokojený, 5 velmi nespokojený)

Výše základní mzdy	1	2	3	4	5
Srozumitelnost a transparentnost odměňování	1	2	3	4	5
Nabídka zaměstnaneckých výhod	1	2	3	4	5
Spravedlnost v odměňování mezi zaměstnanci	1	2	3	4	5
Hodnocení výkonu	1	2	3	4	5
Rozdělování odměn	1	2	3	4	5
Informovanost o systému odměňování	1	2	3	4	5

**12. Označte, jak zajímavé a využitelné jsou pro Vás tyto benefity a odměny:**  
(Jako ve škole - 1 nejlepší, 5 nejhorší)

Školení a kurz pro další profesní růst	1	2	3	4	5
Vánoční čokoládová kolekce	1	2	3	4	5
Vánoční odměna	1	2	3	4	5
Poukazy na účast na firemních slavnostech	1	2	3	4	5
Preventivní lékařské prohlídky	1	2	3	4	5
Pořádání každoročního firemního plesu	1	2	3	4	5
Příspěvek na životní pojištění	1	2	3	4	5
Odměna za docházku	1	2	3	4	5

**13. Doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti vašim známým?**

- ☐ Ano ☐ Spíše ano ☐ Nevím ☐ Spíše ne ☐ Ne

14. Zaškrtněte benefity, které by pro Vás byly zajímavé:

- ☐ Příspěvek na rekreaci
- ☐ Poukaz na rehabilitaci (masáže, sauna, bazén)
- ☐ Příspěvek na penzijní připojištění
- ☐ Příspěvek na kulturní akce
- ☐ Příspěvek na zdraví
- ☐ Pružná pracovní doba

15. Byla by pro vás zajímavá finanční odměna za doporučení zaměstnance, se kterým společnost uzavře pracovní poměr?

- ☐ Ano                      ☐ Spíše ano                      ☐ Nevím                      ☐ Spíše ne                      ☐ Ne

16. Využili byste flexibilní pracovní dobu?

- ☐ Ano                      ☐ Spíše ano                      ☐ Nevím                      ☐ Spíše ne                      ☐ Ne

17. Zajímá se společnost o vaše návrhy na zlepšení a jste za ně odměňováni?

- ☐ Společnost se zajímá a dobré nápady odměňuje
- ☐ Společnost se zajímá, ale neodměňuje
- ☐ Společnost se nezajímá

18. Ocenili byste ve vaší společnosti „Sick days“? (placené volno nad rámec dovolené v případě nemoci)

- ☐ Ano                      ☐ Spíše ano                      ☐ Nevím                      ☐ Spíše ne                      ☐ Ne

19. Které další návrhy by podle Vás vylepšily systém odměňování v této společnosti?

Uveďte.....  
.....  
.....  
.....

20. Věk:

- ☐ do 25 let                      ☐ 26-30 let                      ☐ 31-40 let                      ☐ 41-50 let                      ☐ 51-60 let                      ☐ 61 - více

21. Jsem:

- ☐ Žena                      ☐ Muž

22. Dosažené vzdělání:

- ☐ Základní
- ☐ Vyučen
- ☐ Středoškolské s maturitou
- ☐ Vyšší odborné
- ☐ Vysokoškolské

23. Délka pracovního poměru v HP trend s.r.o.:

- ☐ Do jednoho roku                      ☐ 1-5 let                      ☐ 6-10 let                      ☐ 11 a více let




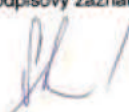
Příloha č. 3. výkaz zisku a ztrát

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b> <b>ke dni 31.12.2014</b> ( v celých tisících Kč )		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky <b>HP Trend s.r.o.</b>	
		IČ <b>65 14 20 39</b>		Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky <b>Vráblovická 3080</b> <b>Ludgeřovice</b> <b>747 14</b>	
Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období		
a	b	c	sledovaném 1	minulém 2	
I.	Tržby za prodej zboží	01	27 331	30 869	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	18 475	24 572	
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	8 856	6 297	
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	141 300	127 072	
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	138 850	125 259	
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	1 499	659	
3	Aktivace	07	951	1 154	
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	114 448	102 071	
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	90 471	78 951	
B. 2	Služby	10	23 977	23 120	
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	35 708	31 298	
C.	Osobní náklady	12	28 981	28 346	
C. 1	Mzdové náklady	13	21 393	20 867	
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0	
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	6 881	6 728	
C. 4	Sociální náklady	16	707	751	
D.	Daně a poplatky	17	289	257	
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	6 291	6 404	
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21 )	19	10 393	8 504	
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	66	0	
2	Tržby z prodeje materiálu	21	10 327	8 504	
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24 )	22	10 285	8 406	
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0	
F. 2	Prodaný materiál	24	10 285	8 406	
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	29	-48	
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 515	1 282	
H.	Ostatní provozní náklady	27	2 123	1 902	
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0	
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0	
*	Provozní výsledek hospodaření <i>/(ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29)/</i>	30	-382	-4 183	

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Bělohorská 39, Praha 6-Břevnov, www.aspekthm.cz



Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 + 35 + 36)</b>	33	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	30	30
N.	Nákladové úroky	43	733	735
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	466	2 458
O.	Ostatní finanční náklady	45	1 007	3 065
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b> <b>/(ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47))/</b>	48	-1 244	-1 312
Q.	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)</b>	49	0	0
Q. 1	-splatná	50	0	0
Q. 2	-odložená	51	0	0
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)</b>	52	-1 626	-5 495
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	<b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)</b>	55	0	0
S. 1	-splatná	56	0	0
S. 2	-odložená	57	0	0
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)</b>	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)</b>	60	-1 626	-5 495
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)</b>	61	-1 626	-5 495

Okamžik sestavení 17.06.15	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky 	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
-------------------------------	---	---

Formulář zpracovala ASPEKT HM, daňová, účetní a auditorská kancelář, Bělohorská 39, Praha 6-Břevnov, www.aspekthm.cz